

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Osaamisen Johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Ari Toivanen

MONIMUOTOINEN RESURSSIEN HANKINTA JA KÄYTTÖ

Opinnäytetyö
Marraskuu 2017

**OPINNÄYTETYÖ****Marraskuu 2017****Osaamisen Johtamisen koulutusohj.****Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9

80220 JOENSUU

(013) 260 600

Tekijä
Ari Toivanen

Nimeke
Monimuotoinen resurssien hankinta ja käyttö

Toimeksiantaja
John Deere Forestry Oy

Tiivistelmä

Tässä opinnäytetyössä tutustutaan resurssien hankintaan. Opinnäytetyössä käsitellään erilaisia resurssien tarpeen syntymekanismeja ja käydään läpi rekrytoinnin eri vaiheet. Opinnäytetyö rajautuu tuotannon suorien työntekijöiden hankintaan. Työssä käsitellään työntekijöiden hallintaa, joita ovat mm. perehdytys, osaamismatriisi ja ristiin kouluttaminen. Opinnäytteen keskeisenä menetelminä toimii benchmarking ja haastattelututkimukset.

Opinnäytetyö kuvaa lukijalle resursointimenetelmiä, joita ovat mm. suorarekrytointi määrä-aikaisine työsuhteineen, vuokratyövoiman käyttö, työvoimapoliittinen koulutus ja resurssilainaus, oppilaitosyhteistyö. Työssä uutena asiana tarkastellaan ja kokeillaan resurssilainautusta, joka Suomessa ei ole kovin yleisesti käytössä. Työ vertailee eri resursointimenetelmiä keskenään mm. kuluneen ajan suhteen, kuinka nopeasti eri menetelmillä resursseja saadaan hankittua. Työssä verrataan myös eri resursointitapojen etuja ja haittoja, joita kokeiluvaiheessa havaittiin.

Yhteenvedona opinnäytetyö soveltaa eri resursointimenetelmiä käytäntöön eri taloustilanteissa

Kieli

Sivuja 56

suomi

Liitteet 2

Asiasanat

Resurssilainaus, resursointimenetelmät, resurssien hankinta



THESIS
November 2017

Master's Thesis
Tikkariinne 9
80220 JOENSUU
FINLAND
+35812260 600

Author
Ari Toivanen

Title
Applying resources from multiple source

Commissioned by
John Deere Forestry Oy

Abstract

This thesis is concentrating on how to acquire resources for production. Thesis describes how resource needs appear and how to recruit new employees. Thesis concentrates direct labor and how to handle familiarization, training matrix and cross training for the direct labour. Methods of study consists of benchmarking and interviews.

Thesis describes the resourcing methods, which are for example hiring temporary employees, consignment employees, labor training, co-operation with vocational school and resource loan from another company. The new subject in work is a resource loan, which is not so common in Finland. Thesis compares the resourcing methods and describes how quickly new resources can be acquired by using different methods. Thesis compares different resourcing methods by advantages and disadvantages based on experience gained during the work.

As a summary thesis applies resourcing methods in practice during trough, normal and peak season.

Language

Pages 56

Finnish

Appendices 2

Keywords

resourcing production, resource loan, resourcing methods

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	6
1.1	John Deere Forestry Oy	7
1.2	Työssä käytetyt menetelmät – Vertailuanalyysi (Benchmarking)	7
1.3	Työssä käytetyt menetelmät – haastattelututkimus	9
2	Resurssitarpeen erilaiset syntymekanismit ja sen hankinta	10
2.1	Tilauksesta – toimitukseen-prosessi	10
2.2	Henkilökapasiteetin laskenta	12
2.3	Sairauspoissaolon vaikutus henkilöresursseihin	13
2.4	Sisäiset järjestelyt hetkellisen työvoimapulan ratkaisemiseksi	15
2.4.1	Sisäinen joustavuus	15
2.4.2	Osaamismatriisi	17
2.5	Henkilöresurssien hankinta	18
2.6	Rekrytoinnin eri vaiheet	19
3	Resurssien hankinnan eri muodot	22
3.1	Määräaikaiset työsuhteet	22
3.2	Resurssilainaus Suomessa	23
3.3	Resurssilainaus	24
3.3.1	Resurssilainaus käytännössä – Ensimmäinen kokeilu	27
3.3.2	Resurssilainaus käytännössä – Toinen kokeilu	28
3.3.3	Resurssilainojen vertailua ja havainnot niistä	29
3.3.4	Resurssiyhteistyöyrityksien kokemuksia muista yrityksistä	30
3.4	Vuokratyövoima sairauspoissaolojen sijaisuuksissa	31
3.5	Oppilaitoksista valmistuva työvoima	33
3.5.1	Kummiluokka, tulevaisuuden kehitysmahdollisuus	35
3.5.2	Opiskelijoiden harjoittelu opiskeluvaiheessa	36
3.6	Ulkomailta hankittava työvoima	37
3.7	Työvoimapolittinen koulutus	38
4	Resurssintimenetelmien edut ja haitat	39
4.1	Työvoimapolittisen koulutuksen edut ja haitat	40
4.2	Suorarekrytointi määräaikaisilla työsuhteilla	41
4.3	Resurssilainaus muilta yrityksiltä	43
4.4	Vuokratyövoiman käyttö	44
4.5	Opiskelijoiden kouluttaminen työsuhteisiin tai työvoimapolittinen koulutus	45
5	Resurssintimenetelmien käytännön sovelluksia	46

5.1	Resursointi noususuhdanteessa.....	47
5.2	Resursointi tasaisessa kuormitustilanteessa	49
5.3	Resursointi laskusuhdanteessa	51
5.4	Tulokset resursoinneista	52
6	Pohdinta.....	53
	Lähteet.....	56

Liitteet

Liite 1 Tehtäväkohtaisen perehdyttämisen muistilista

Liite 2 Puitesopimus resurssipankki yhteistyöstä

1 Johdanto

Henkilöresurssien saatavuus on tulevaisuudessa haaste. Kone- ja metallitekniikan koulutusohjelmaan on pyrkinyt vuosi vuodelta vähenevä määrä opiskelijoita, mikä näkyy tulevaisuudessa osaajapulana. Osaajapulaan onkin puututtu Joensuu alueella mm. yhteisen kummiluokkatoiminnan avulla. Tässä työssä tarkastellaan henkilöresursoinnin eri vaihtoehtoja John Deere Forestrylle ja kuinka tulevaisuus Pohjois-Karjalassa varmistetaan.

Henkilöstöresurssien hankkiminen on yritysten arkipäivää asiakastarpeen eli tilauskannan vaihdellessa. Noususuhdanteessa resursseja on lisättävä ja toisaalta laskusuhdanteen jatkuessa tarvitaan toimenpiteitä resurssien sopeuttamiseksi vallitsevaan asiakastarpeeseen. Henkilöresurssitarpeen voi laukaista myös tuotannon hetkellinen ylikuorma esim. tuotannon myöhästyminen tai sairauspoissaolo (leikkaus, flunssakausi jne.). Työssä tarkastellaan erilaisten mallien mahdollisuuksia, mikä resursointimuoto tai malli auttaa tilanteeseen sopivalla tavalla.

Henkilöresursseja on mahdollista hankkia suorarekrytoinnilla, vuokraamalla henkilöstöä tai lainaamalla sitä toisesta yrityksestä. Tässä työssä tarkastellaan erilaisia malleja hankkia työvoimaa ja kuinka työvoimaa voidaan joustavasti käyttää erilaisiin työtehtäviin tai kouluttaa siirtymään tarpeen mukaan. Henkilöresurssitarvetta voi syntyä asiakastarpeen, sairauspoissaolon eli korvaavuuden kautta tai henkilö ei pysty suorittamaan nykyistä annettua työtehtävää esim. iän tuomien henkilökohtaisten syiden takia.

Työssä kirjoittaja on käyttänyt osittain omaa kokemustaan hyväksi. Kirjoittajalla on 15 vuoden kokemus tuotannon eri tehtävistä, viimeisimpänä tuotantopäällikön tehtävä.

1.1 John Deere Forestry Oy

John Deere Forestry Oy on johtava katkotun tavaralajin metsäkonevalmistaja. Yhtiön palveluksessa työskentelee 700 henkilöä Suomessa. Toiminta Suomessa keskittyy kahdelle paikkakunnalle Joensuuhun ja Tampereelle. Valmistus, osto, laatu, valmistuksen suunnittelu ovat keskittyneet Joensuuhun ja tuotekehitys, markkinointi ja myynti, tuotetuki ja asiakastuki Tampereelle. Molemmilta paikkakunnilta löytyy tilausten vahvistus, IT ja henkilöstönhallinnan ammattilaisia. John Deere Forestry Oy on osa John Deere Companya, joiden osakkeet on noteerattu New Yorkin pörssissä. Yhtiö on perustettu vuonna 1837 ja metsäkone-tuotanto on hankittu ostamalla Timberjack Oy Metsolta vuonna 2000. John Deere työllistää maailmanlaajuisesti 57 000 henkilöä ja sillä on toimintaa 35 maassa. Liikevaihto oli vuonna 2016 noin 29 miljardia dollaria (John Deere 2017).

1.2 Työssä käytetyt menetelmät – Vertailuanalyysi (Benchmarking)

Vertailuanalyysi tarkoittaa yrityksen oman toiminnan tai asian vertaamista toiseen yritykseen. Vertailuanalyysi on yleisesti käytetty tapa, yleensä siitä käytetään Suomessakin sanaa benchmarking. Benchmarking kohde on yleensä valittu siten että halutaan verrata parhaita käytäntöjä kohdeyrityksessä. Tavanomaisin tapa benchmarkingille on toteuttaa vierailu kohdeyritykseen ja hankkia tietoa yritysvierailun aikana. Yritysvierailuun tulee valmistautua hyvin ennalta, jotta mahdollinen saanto vierailusta on halutun mukaista. Benchmarking on myös mahdollista tehdä sähköisesti tai tutustua erilaisiin julkaisuihin (Tuominen 2016, 8-9; Wikipedia/Benchmarking 2017).

Tuomisen (2016) mukaan benchmarking-prosessi etenee seuraavin askelein:

1. Määrittele benchmarking-kohde.

2. Tunnista benchmarking kohteet.
3. Opi, miten Me teemme sen.
4. Opi, miten He tekevät sen.
5. Aseta tavoitteet.
6. Sovella ja ota käytäntöön.
7. Vakiinnuta ja kehitä edelleen.

Benchmarkingissa vertaillaan, arvioidaan ja opitaan toiselta yritykseltä. Benchmarking-tapoja on Hotasen mukaan kirjassa benchmarking-opas: prosessi-benchmarking, kilpailija-benchmarking, kahdenvälinen benchmarking ja ryhmä benchmarking. (Hotanen 2001, 7 - 10.) Tässä työssä Benchmarking suoritetaan oppimalla muiden yritysten kanssa ryhmänä.

Tässä työssä sovelletaan Tuomisen benchmarking-prosessia. Tämän työn aikana usean yrityksen ryhmänä tapahtuva benchmarking-kohteet valitaan resurssilainausta harjoittaneista yrityksistä. Vierailu kohdentuu Normet Oy:hyn ja Hydroline Oy:hyn. Oppimismatka on toteutettu vuonna 2016, josta yritykset ovat soveltaneet opittua resurssilainaa käytäntöön. Soveltamisen jälkeen Benchmarking-prosessia on jatkettu syksyllä 2016 vertailemalla yritysten soveltamisesimerkkejä käytäntöön. Soveltamisen tutkimukseen on käytetty yhteistyötapaamisessa teemahaastattelua.

1.3 Työssä käytetyt menetelmät – haastattelututkimus

Tutkimushaastattelussa on kaksi eri perustyyppiä: Strukturoitu eli muodollinen ja strukturoimaton eli teemahaastattelu. Muodollinen haastattelu on lomakehaastattelu, jossa haastatteli esittää ennalta valmisteltuja kysymyksiä haastateltavalle. Teemahaastattelu on vapaamuotoisempi ja etenee nimensä mukaisesti annetun tai annettujen aihepiirien mukaan haastattelijan johdolla. (Hirsjärvi 1998, 204 - 205.) Tässä työssä hyödynnetään teemahaastatteluja haastattelella kollegoita yhteistyöyrityksistä, sekä yhteisistä palaverista muodostuu osin teemahaastatteluita, joista tärkein oli marraskuussa 2016. Käytetyssä teemahaastattelussa teema-aihealue on ennalta tiedossa. Haastateltavia haastatellaan sekä ryhmässä että yksilönä. Vapaamuotoisesta keskustelusta haastatteli on osattava aihealue, jotta keskustelua voi johtaa oikeaan suuntaan (Hirsjärvi 1998, 205 - 206).

Ryhmähaastattelu on tehokas muoto kerätä tietoa usealta henkilöltä yhtä aikaa. Ryhmä haastattelussa on myönteistä se että mahdollisimman moni voi osallistua keskusteluun yhtä-aikaa. Käänteisenä puolena ryhmässä voi olla dominoivia osapuolia, jotka pyrkivät viemään keskustelua omaan suuntaan tai voivat estää jopa negatiivisten asioiden esilletuomisen (Hirsjärvi 1998, 207 - 208).

Marraskuun 2016 teemahaastattelutilanteessa Benchmarking-ryhmä kertoi kokemuksiaan sovelletusta resurssilainasta ja vertaili kokemuksiaan toisten benchmarkinkiin ja sen myötä toisilta opitun soveltamiseen. Teemahaastattelun avulla tässä työssä saadaan kerättyä tietoa mm. aikamääreistä ja kokemuksista, joita muiden resursointikokemukset ovat olleet.

2 Resurssitarpeen erilaiset syntymekanismit ja sen hankinta

Tässä luvussa käsitellään erilaisten resurssitarpeiden syntymekanismeja. Resurssitarve voi syntyä asiakastarpeen eli tilauskannan kasvun myötä, hetkellisen tilauskannan vinokuormasta eli mallivariaatio muuttuu olennaisesti alkupeiräisestä suunnitelmasta. Sairauspoissaolojen vaikutus voi vaikuttaa yksittäiseen tiimiin tai tiimeihin, josta koko tehtaan virtaava tuotanto saattaa vaarantua, jos tilannetta ei saa korjattua nopeasti. Sairauspoissaoloihin rinnastettava rajoite on ikääntyvien tai eriasteisten vammojen tuomat rajoitukset eli henkilö ei voi tehdä työtä omalla suunnitellulla työalueella tai pisteellä.

Korkealuokkainen tuotteidenlaatu on tärkeä arvo John Deerelle, emme laita tietoisesti viallista tuotetta eteenpäin. Viallisen tuotteen esiintyessä tuotannossa tuote eristetään ja sille laaditaan korjaavat toimenpiteet ennen koneen toimitusta loppuasiakkaalle. Myös tästä eristämisestä eli toimituskiellosta voi syntyä hetkellinen resurssitarve, jos korjaavaan toimenpiteeseen tarvitaan henkilöresursseja.

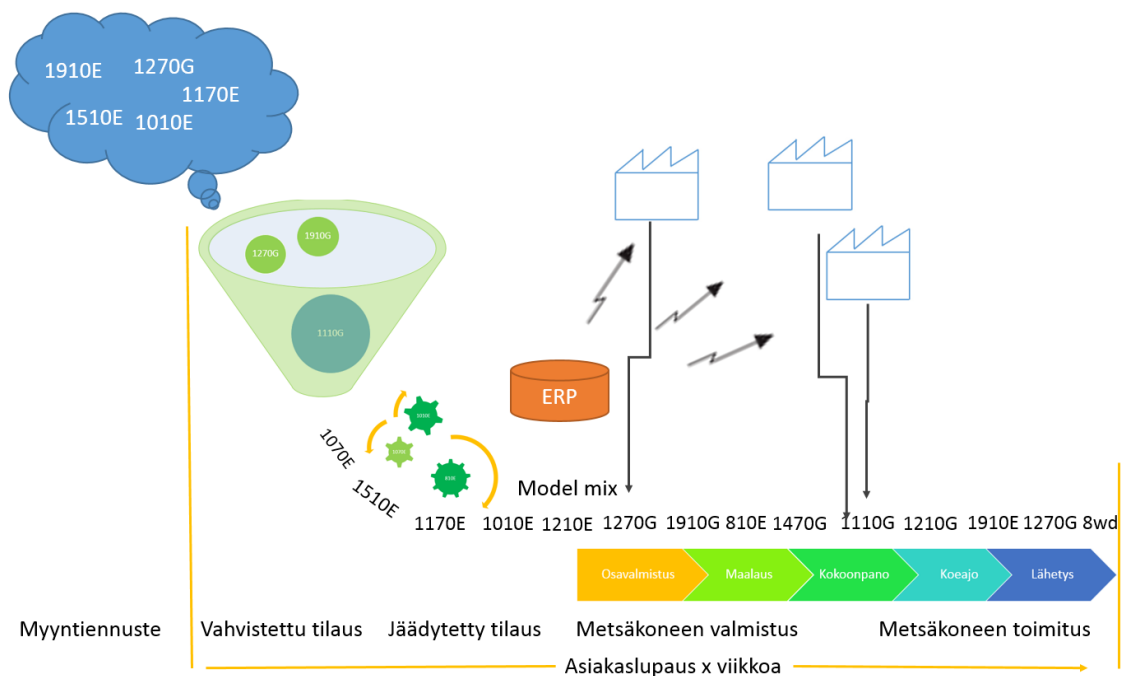
2.1 Tilauksesta – toimitukseen-prosessi

John Deere Forestry Oy:n asiakaslupaus on joitakin tuotantoviikkoja eli tuotannon tavoitteena on toimittaa kone sopimuksen mukaan, joidenkin viikkojen kuluessa tilauksesta asiakkaalle. Asiakkaat eli urakoitsijat tai metsäyhtiöt odottavat saavansa tuotteen korkealaatuisena ja luvattuna aikana. Tämä johtuu mm. uudesta sopimuksesta, jonka ehtona on uusi kalusto sopimuskauden alussa.

Tilaukskantaa edeltää markkinoinnin ennuste, jossa on huomioitu teollisuuden tilanne eli metsäteollisuuden näkymät, sahatavaran menekki mm. rakennusteollisuus, paperin ja pakkauskartonkien menekki jne. Voidaankin todeta että mark-

kinointi ja myynti muodostavat näkymän ennustetun puutavaran menekin mukaan.

Myyntiennustetta päivitetään kuukausittain 12 kuukautta eteenpäin joka muodostaa ns. materiaaliennusteen tuotannolle. Materiaaliennusteesta ilmenee mallivariaatio eli kuinka monta tavaralajin menetelmän harvesteria tai kuormakonetta vuodessa kuukaudessa tai päivässä oletetaan valmistuvan. Valmistettavat tuotteet on vaiheistettu tuotannon eri työvaiheisiin / työpisteisiin ja jokaiselle tuotteelle on tuotteen vaatima työaika eli standardiaika tiedossa. Standardiajan perusteella voidaan laskea resursseja ja jakaa työpisteittäin / osastoittain.



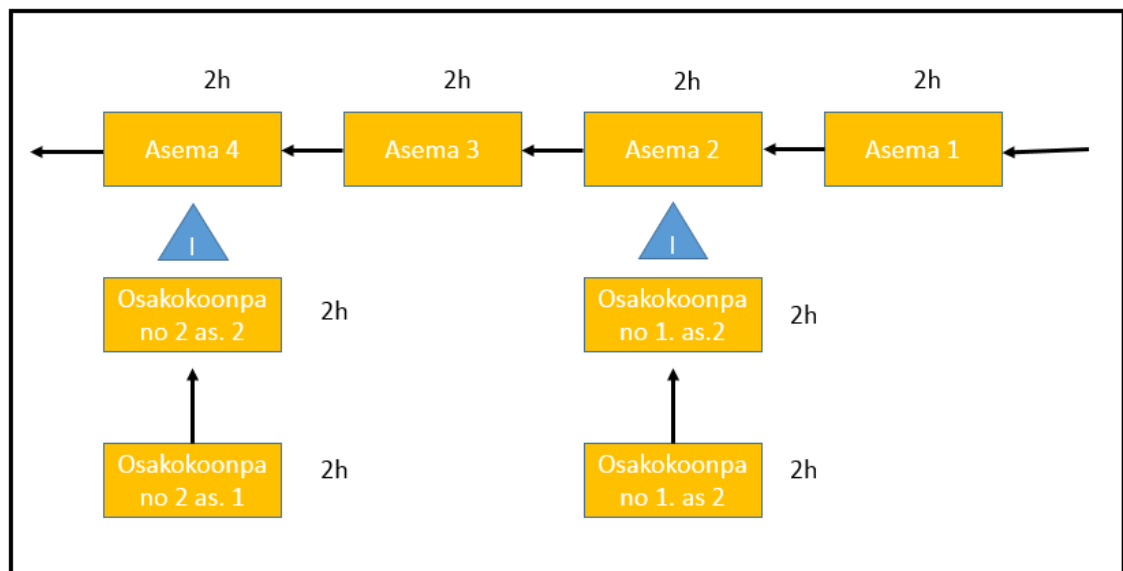
Kuva 1. Tilauksesta – toimitukseen-prosessi.

Kuvassa 1 kuvataan tilauksesta toimitukseen prosessin pääpiirteet. Myyntiennusteen pohjalta tehdään tuotannonohjausjärjestelmään tuotantopaikkavaraus, joita täytetään vahvistetuilla tilauksilla. Tilauksen jäädyttyä tilauksen tiedot siirtyvät ERP:n välityksellä alihankkijoille mm. sekvenssitilauksin. Jäädytetty nk. tilausputki on suunniteltu niin, että alihankkijat ehtivät toimittaa asiakaskohtaiset tavarat juuri oikeaan aikaan, kun asiakkaan tilaus sitä tarvitsee. Tuotantoa jää-

dytetään ennalta sovitun mallivarianssin avulla eli kuinka monta samaa mallia voi olla tuotantoputkessa peräkkäin.

2.2 Henkilökapasiteetin laskenta

Tehtaan jokaisella tuotteella on tiedossa oleva standardiaika. Standardiaika saadaan aikaan, joko työntutkimuksen tai kokemuseräisen tiedon avulla. Työt tutkitaan joko uuden tuotteen lanseerauksen jälkeen tai esimerkiksi kun prosessia tai sen osaa on parannettu eli menetelmää on kehitetty. Työntutkimusta yritys tarvitsee resurssien suunnitteluun ja työn jakamiseen. (Ahokas 2011, 4.) Resurssien yksinkertainen laskentakaava on standardiaika/ tahtiajalla (Leone & Rahn 2002, 88).



Kuva 2. Teoreettinen tiimi, jossa työ on tutkittu ja jaettu asemittain.

Kuvassa 2 on kuvattuna fiktiivinen linja ja kaksi osakokoonpanolinjaa. Työ on tässä esimerkissä jaettu tasan asemittain, jokainen asema kestää kaksi tuntia. Resurssienlaskenta esimerkkinä, tiimin oletetaan tuottavan neljä tuotetta päivässä, jolloin tarvitaan resursseja: Linja = Asema 1+2+3+4 ja osakokoonpanot Osakokoonpano 1, 2 asemaa + osakokoonpano 2, asemaa.

Eli resursseja kuluu Linja $(2+2+2+2) * 4 = 32h$ ja osakokoonpanossa $(2+2+2+2) * 4 = 32h$ eli yhteensä tiimi tarvitsee 64h osajia. Resursseja siis päivässä tarvitaan 64h: $8h/hlö = 8$ henkilöä. Esimerkissä asia on haluttu pitää yksinkertaisena eli mm. apuaika on sisälletetty jo työntutkimuksen jälkeisessä standadoinnissa, työn tasoittumisessa. Apuaikaa on elpymistauot, tiimipalaverit, työssä pakolliset valmistelevat tehtävät jne. (Ahokas 2011, 11 - 12)

Tuotannon noudessa viiteen tuotteeseen päivässä tarvitaan linjalle $(2+2+2+2) * 5 = 40h$ / päivä ja osakokoonpanoon $(2+2+2+2) * 5 = 40h$ / päivä eli yhteensä 80h / päivä. Uusi resurssitarve on $80h : 8h / hlö = 10$ miestä. Eli lisätarve on tässä esimerkissä 2 miestä.

Kysymys kuuluukin: ” *Mistä saadaan resurssi, onko sisäisesti mahdollisuus järjestää vai tuleeeko palkata ulkoa, kuinka kauan kestää että uusi henkilö on valmis normaalituotantoon*”. Tämä muodostaakin yhden työn keskeisistä peruskysymyksistä.

2.3 Sairauspoissaolon vaikutus henkilöresursseihin

Sairauspoissaoloihin vaikuttaa vuodenaika, esim. kausi-influenssa, vatsataudit, nuhakuume, jotka ovat normaaleja poissa-olojen syitä. Poissaolojen vaikutusta resursseihin on vaikea ennakoida, kuitenkin resurssien suunnittelussa on otettava huomioon poissaolojen mahdollinen vaikutus.

Sairauspoissaolot teknologiateollisuudessa

% teoreettisesta säännöllisestä työajasta

Työntekijät			
	Sairaus	Tapaturma	Yhteensä
2001	5,4	0,5	5,9
2002	5,5	0,4	5,9
2003	5,3	0,4	5,7
2004	5,4	0,4	5,8
2005	5,8	0,4	6,2
2006	6	0,3	6,3
2007	6,1	0,3	6,4
2008	6	0,4	6,4
2009	5,5	0,3	5,8
2010	5,8	0,3	6,1
2011	5,9	0,3	6,2
2012	5,6	0,2	5,8
2013	5,5	0,3	5,8
2014	5,2	0,2	5,4
2015	4,9	0,2	5,1

Toimihenkilöt			
	Sairaus	Tapaturma	Yhteensä
2001	1,4	0	1,4
2002	1,5	0	1,5
2003	1,3	0	1,3
2004	1,6	0	1,6
2005	1,7	0	1,7
2006	1,6	0	1,6
2007	1,7	0	1,7
2008	1,6	0	1,6
2009	1,7	0	1,7
2010	1,7	0	1,7
2011	1,7	0	1,7
2012	1,8	0	1,8
2013	1,7	0	1,7
2014	2,1	0	2,1
2015	1,7	0	1,7

12.2.2017

Teknologiateollisuus

Lähde: Teknologiateollisuus ry

1

Taulukko 1. Sairauspoissaolot teknologiateollisuudessa 2001 - 2015 (Teknologiateollisuus ry 2017).

Teknologiateollisuuden sairauspoissaolot ovat olleet vuosien 2010 - 2015 vuonna välillä 5 – 6 %, tilaston mukaan taulukossa 1 ja tapaturmien osuus ei ole suuri. Yritys voi vaikuttaa sairauspoissaoloihin tarkemmin analysoimalla syitä ja seurauksia. Flunssakautta varten on vaikea suojautua, mutta esimerkiksi ergonomian puutteesta johtuvia vaivoja voidaan hoitaa ennalta ehkäisevästi. Ennalta ehkäiseviä menetelmiä ovat mm. ergonomiakartoitukset, joiden avulla kehitetään työtä itsessään kevyempään suuntaan. Toinen keino parantaa on varhaisen välittämisen malli eli pidetään huolta henkilöstä ja esimerkiksi otetaan esimiehen toimesta pienet, toistuvat poissaolot puheeksi usein sairastavan henkilön kanssa. Varhaisen välittämisen mallissa tavoite on löytää syitä sairastelun takana ja voidaanko henkilöä jotenkin tukea pysymään työssä sairastelun sijaan.

2.4 Sisäiset järjestelyt hetkellisen työvoimapulan ratkaisemiseksi

Tiimin sisäinen osaaminen auttaa hetkellisesti resurssivajaukseen. Resurssit suunnitellaan niin, että standardiajan työkuorma x oletettu tuottavuus x sairauspoissaolot. Huomioimalla tuottavuus ja sairauspoissaolot, tiimeissä löytyy hie-
man joustoa sisäisesti tai toisesta tiimistä löytyy sopiva osaaja tarvittaessa.

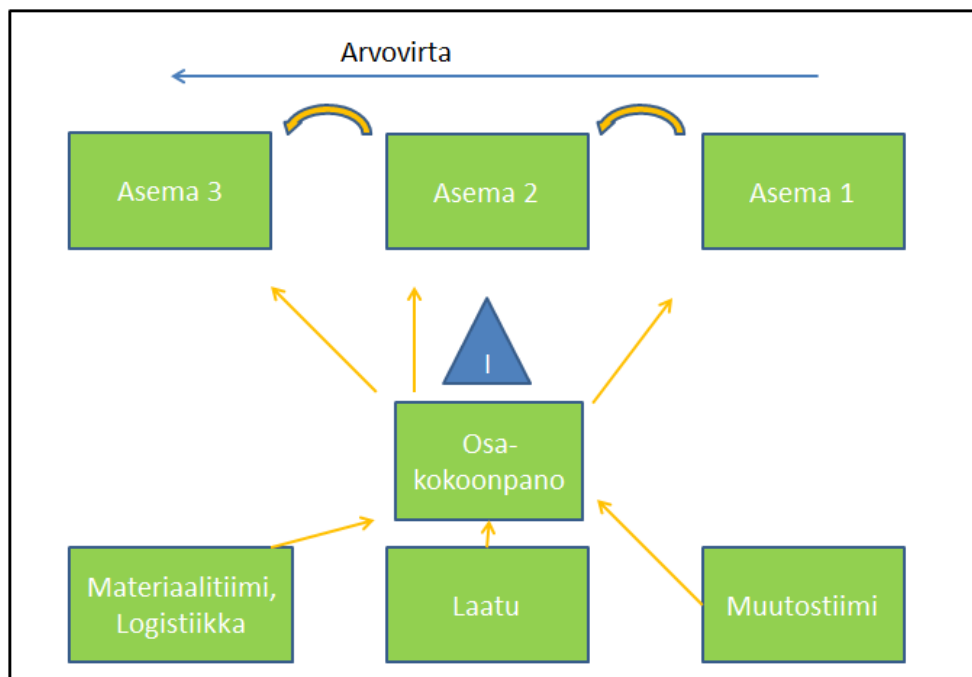
John Deerellä yhtiön tuotantojärjestelmä on vaatinut tuotantoyksikköä suunnitte-
lemaan resurssien käytön niin, että jokainen osaa vähintään kolme työpistettä ja
yhdellä työpisteellä on kolme osaajaa. Tästä tulee siis minimitaso tiimille, kuinka
monta pistettä jokaiselle tiiminjäsenelle on opetettava. Toinen elementti ristiin
koulutuksen ja jouston kannalta on sisäinen välivarasto, eli kuinka paljon tava-
raa voidaan tehdä keskeneräiseen tuotantoon osakokoonpanossa.

2.4.1 Sisäinen joustavuus

John Deere Forestry Oy:llä työntekijät kuuluvat teknologiateollisuuden työehto-
sopimuksen piiriin. Työntekijöiden palkkaus perustuu työnvaativuusluokittelun
tuomaan aika-palkka osuuteen ja henkilökohtaiseen palkan osuuteen. John
Deere Forestry Oy:n työntekijät ovat 98 % samassa palkkaluokassa, joten kyn-
nystä siirtyä vaativampaan tai vähemmän vaativampaan työhön ei ole.

Työntekijät ovat jakautuneet ns. suoran työn tiimeihin ja välillisiin tiimeihin, joilla
tuetaan tuottavaa työtä suorissa tiimeissä. Suoran työn tekijöillä on tavoitteena
osata minimissään kolme työpistettä tai toisinpäin käännettynä John Deere Fo-
restry Oy:llä on tavoitteena vähintään kolme työntekijää jokaista työasemaa
kohti.

Joustavuustarve syntyy kun työpisteessä x syntyy häiriö (sairauspoissaolo, kuormitushuippu, laatuvirhe), mikä luo hetkellisen kuormitushuipun työpisteelle. Joustavuustarpeeseen vastaa se henkilö, joka on koulutettu apua tarvitsevaan työpisteeseen ja on vapaa siirtymään avuksi. Siirtymissuunta on aina päälinjan suuntaan, jolloin varmistetaan asiakastarpeen varmistuminen eli arvovirta. Säännöt siirtymiselle Leonne ja Rahnin (2002) sivun 96 mukaan: 1. Jos sinulla on vapaa työpiste ja materiaalia, teet työtä sillä työpisteellä. 2. Jos sinulla on vapaa työpiste, mutta ei työn edellytyksiä siirry ylävirtaan. 3. Jos työpisteesi on täysi niin siirry alavirtaan.



Kuva 3. Joustavuuden teoria.

Kuvassa 3 on esitetty teoriassa asemasta toiseen joustaminen, jossa ensisijaisesti pyritään arvovirta turvaamaan. Asemassa 1, 2 tai 3 tuetaan pääsääntöisesti osakokoonpanosta ja toissijaisesti linjan aiemmilta pisteiltä. Osakokoonpanon sisäinen välivarasto joustaa tarvittaessa. Välivarastoon on laskettu keskimäärin 3-4 tahdin häiriövara. Osakokoonpanon työntekijä voi olla päälinjalla auttamassa 3-4 tahtia ilman, että linja pysähtyy osapuutteen vuoksi. Kuvassa 3 esimerkkejä välivarastosta, jossa on kuvattuna kuinka sisäisesti joustaminen tapahtuu muista tiimeistä eli miten epäsuorasta, tukevasta työstä saadaan kou-

lutettua henkilöitä siirtymään tarvittaessa osakokoonpanoon. Näin osakokoonpanon henkilö voi siirtyä pidemmäksi aikaa linjan eli arvovirran käytettäväksi.



Kuva 3. Välivarastopaikoilla on määritetty maksimimäärä osakokoonpanoja.

Välivaraston täytyminen antaa mahdollisuuden joustaa muihin vapaisiin tehtäviin. Välivarasto toimii ylituotannon säätelijänä ja samalla myös luo osan joustavuussäännöistä.

2.4.2 Osaamismatriisi

John Deerelle Forestry Oy:llä osaamismatriisit ovat olleet käytössä jo vuodesta 2007, jolloin ns. "3 x 3" matriisi otettiin käyttöön. Osaamismatriisin tavoitteena on pitää yllä tarvittava osaaminen ja antaa kuvaa sisäisestä koulutustarpeesta. Osaamismatriisista paljastuu mm. onko suunniteltava lisää ristiin koulutusta vai onko olemassa jo riittävää osaamista. "3 x 3" tarkoittaa: työntekijä hallitsee vähintään kolme työasemaa ja työasemalla on vähintään kolme osaajaa. Matriisit on päivitetty vastaamaan nykyisiä asemia ja osaamistasoja.

sen oppilaita kummiluokkatoiminnan, tai tarjoamalla kesätyömahdollisuuksia, ottamalla opiskelijoita työharjoittelujaksolle. (Viitala 2013, 98 - 104).

Resursseja voidaan hankkia rekrytoimalla henkilö suoraan, ostamalla rekrytointi palveluna henkilöstöpalveluyrityksen avulla, joko kokonaan tai osia siitä. Resursseja voidaan hankkia myös hankkimalla henkilöitä työvoimatoimistojen kautta tarjoamalla työvoimakoulutusta. (Viitala 2013, 110 - 111.) Resursseja voidaan ostaa lainaamalla henkilöitä toiselta yritykseltä tai ostamalla urakointia eli komennusmiehiä tarvittavaan työtehtävään. Resurssien hankinnan päävaiheet ovat aina tarvelähtöisiä eli tarvitaan selkeä tarve resursseille.

2.6 Rekrytoinnin eri vaiheet

Rekrytointia edeltää määrittelyvaihe, joka sisältää kolme vaihetta. Ensimmäisenä vaiheena määritellään organisaatiotason kriteerit, toiminnan luonne, kulttuuri ja ilmapiiri. Toisena vaiheena määritellään, mihin työtehtävään ja työyhteisöön tehtävään valittu tulee sijoittumaan. Kolmantena vaiheena määritellään tehtäväkohtaiset kriteerit, millaista osaamista tehtävässä suoriutuminen edellyttää eli koulutus, kokemus tai minkälaista persoonaa ja asennetta haetaan. (Viitala 2013, 99.) Määrittelyvaiheessa päätetään myös työsuhteen muoto, onko se toistaiseksi voimassa, määrä-aikainen, vuokratyövoimaa, lainaresurssia tai jotakin muuta.

Määrittelyvaiheen jälkeen hankitaan palkkauslupa, joka on normaalisti noin viikon mittainen prosessi. Kun palkkauslupa on saatu, voidaan siirtyä hakuvaiheeseen. Hakuvaihe on kestänyt John Deeren aikaisemmissa rekrytoinneissa noin 20 - 30 päivää. Kun haku on käynnissä tai päättynyt sitä seuraa haastatteluvaihe.

Haastatteluvaiheessa pyritään käymään hakijat läpi ja rajaamaan hakijoita niin, että potentiaalisimmat hakijat käsitellään ensin. Haastattelussa on yleensä ennalta sovitut kysymykset joita parityöskentelynä haastattelijat kysyvät hakijoilta, muistaen, että yksityiselämäänsä sidoksissa olevia asioita ei saa kysyä. Näitä ovat esimerkiksi puoluekanta, asevelvollisuusasiat ja sairaudet (Viitala 2013, 116.) Haastatteluvaihetta kuitenkin seuraa mahdollisesti valituille työhöntuloterveys-tarkastus, jossa työhön soveltuvuus varmistetaan. Haastatteluvaihetta kestää noin kaksi viikkoa, jonka jälkeen sovitaan työhöntulotarkastukset mahdollisesti valituille henkilöille.

Aloitus uudelle työntekijälle sovitaan mahdollisimman pian tai aloitukset rytmitehtään niin, että perehdytyksessä ei synny ruuhkaa, jotta perehdytykseen voidaan keskittyä hyvin ja toisaalta se ei sotke perehdyttäjien omaa työtä liikaa. Keskimäärin voidaan todeta, että aloitus valinnan jälkeen on ollut noin kaksi viikkoa.

Perehdytys alkaa työpaikan perusperehdyttämisestä, jossa käydään läpi keskeiset asiat työpaikalla, kuten työaika, elpymistauot, tehtaan ja yrityksen yleisesittely, metalliliiton (pääluottamusmiehen) perehdytys ja muut keskeiset asiat. Perusperehdytys kestää noin yhden päivän. Seuraavassa vaiheessa henkilölle nimetään perehdyttäjä haluttuun työpisteeseen, josta lopputuloksena syntyy allekirjoitettu tehtäväkohtainen perehdytyksen muistilista, joka on kuvattu liitteessä 1. Perehdyttämisvaiheeseen on syytä varata noin kolmesta neljään viikkoa. Monivaiheiseen perehdytykseen voi tutustua kuvan 4 kaavion avulla.

3 Resurssien hankinnan eri muodot

Tässä kappaleessa tutustutaan resurssien hankinnan eri mahdollisuuksiin. Resursseja voi hankkia rekrytoimalla suoraan esim. määrä-aikaisia työsuhteita, lainaamalla resursseja toisilta yrityksiltä, vuokraamalla henkilöitä henkilöstöpalveluyrityksiltä. Resursseja voidaan myös hankkia houkuttelemalla valmistuvia oppilaita ammattikoulutuksen loppuvaiheessa tai kouluttamalla tarvittavia henkilöitä työvoimapolitiittisen koulutuksen avulla. Resursseja voi hankkia myös ulkomailta esimerkiksi Eures-ohjelman kautta.

3.1 Määräaikaiset työsuhteet

Määrä-aikaiset työsuhteet ovat työntekijärekrytoinneissa tavanomainen tapa tulla John Deerelle töihin. Työsuhde yleensä ensimmäisen määrä-aikaisen työsuhteen kestona on noin 3 - 6 kuukautta. Määrä-aikainen työsuhteen kesto tulee olla selkeästi määritetty sopimukseen, sisältäen alku ja loppupäivämäärän esim. 1.1.2017 – 15.6.2017. Lisäksi määräaikaiselle tulee olla riittävät perusteet minkä takia määrä-aikainen työsuhde on muodostettu toistaiseksi voimassa-olevan sijaan. Määrä-aikaisuuden syy voi olla esimerkiksi tilauskannasta johtuvan kuormitushuipun tasaaminen.

Määrä-aikaisesta työsuhteesta on myös rajoituksia. Määrä-aikaisuudelle tulee olla riittävät perusteet, ei voi palkata määrä-aikaista, sillä sopimukseen tulee olla kirjattuna syy. Jos määrä-aikaiselle sopimukselle ei ole riittävää tai asiallista perustetta, katsotaan työsuhde toistaiseksi voimassa-olevaksi. Monesti, varsinkin julkisella puolella puhutaan määrä-aikaisuuden ketjuttamisesta. Määrä-

aikaisen ketjuttaminen on tapahtunut, jos niitä on tehty vähintään kolme peräkkäin (Viitala 2013, 118 - 119).

Mahdolliset sanktiot työnantajalle perusteettomasta määrä-aikaisuudesta ovat kovat. Maineen menetyksen lisäksi mm. työsuhdeneuvonta (2017) sivustoilla mainitaan: ” *Työsopimuslain 12 luvun 2 §:n mukaan työnantaja, joka on työso-
pimuslaissa säädettyjen perusteiden vastaisesti päättänyt työsuopimuksen, on
määrättävä maksamaan korvausta työsuopimuksen perusteettomasta päättämi-
sestä. Yksinomaisena korvauksena on suoritettava vähintään kolmen ja enin-
tään 24 kuukauden palkka.*” On siis tärkeää huomioida resursoinneissa, määrä-
aikaista työsuhdetta ei voi käyttää perusteettomasti liian kauan. Määrä-
aikaisissa työsuhteissa kuten toistaiseksikin olevissa hankinta aikana voidaan
pitää taulukkoa 3, eli noin 40 päivää, kun henkilö aloittaa ja noin 60 päivää kun
henkilö on valmis itsenäiseen työskentelyyn.

3.2 Resurssilainaus Suomessa

Keväällä 2016 yritykset John Deere Forestry Oy, Mantsinen Oy, Kesla Oyj ja Outotec Turulan konepaja Oy kävivät tutustumassa aiheeseen resurssilainaus Pohjois-Savossa. Resurssilainaa oli kokeiltu 2010 luvun taitteessa yritysten kesken, johon kuuluivat Hydroline Oy, Wätsilä Oy, Ponsse Oy, Transtek Oy ja Normet Oy, sekä pienempiä konepajoja. Ryhmä tutustui ensin vierailullaan Hydroline Oy:n lainausmalliin, mallissa oli mahdollista saada lainaan ammattilaisia muista Ylä-Savon yrityksistä.

Hydroline Oy oli lähtenyt mukaan resurssilainaukseen, jonka toiminta oli vapaa ehtoista yrityksen työntekijälle. Kyseessä oli komennustyyppinen ratkaisu, jonka avulla yritys pystyi vapaita resursseja lainaamaan toiselle yritykselle. Resurssilainaus pääperiaate on voittoa tavoittelematon, mutta vastavuoroisesti yritys mahdollisesti onnistuu välttämään raskaan yhteistoimintamenettelyyn.

Toisena vierailukohteena oli Normet Oy, jolla oli kokemusta lainauksesta Transtek Oy:n kanssa. Lainaaja Normet Oy oli ollut matalasuhdanteessa ja työntekijöitä oli ollut vapaana. Transtek Oy oli lähestynyt Normet Oy:ta, olisiko mahdollisesti heidän korkean tilauskannan purkamiseen mahdollista käyttää Normet Oy:n henkilökuntaa. Transtek Oy oli laatinut työpaikka-ilmoituksen, johon oli saanut Normet Oy:n henkilökunta hakea töihin. Noin viiden hengen vapaaehtoinen joukko oli ilmoittautunut mukaan ja lainaus sopimuksesta oli päästy yhteisymmärrykseen. Kuten aiemmassakin tapauksessa lainaaminen oli voittoa tavoittelematonta ja palkkauksen perusteena oli ollut Teknologiateollisuuden ja Metalliliiton sopima työehtosopimus. Järjestelyssä oli kuitenkin pitänyt huomioida pitkän välimatkan takia kuljetus, eli lainassa olevat työntekijät saivat käyttää Normet Oy:n autoa komennusmatkan tekemiseen. Kokemukset olivat olleet erittäin myönteisiä.

Tästä kokemuksesta saadun palautteen myötä yritykset Outotec Turulan konepaja Oy, Kesla Oyj, Mantsinen Oy ja John Deere Forestry Oy sopivat resurssilainauksesta keväällä 2016. Liitteessä 2 on Resurssilainauksen puitesopimus kuvattuna.

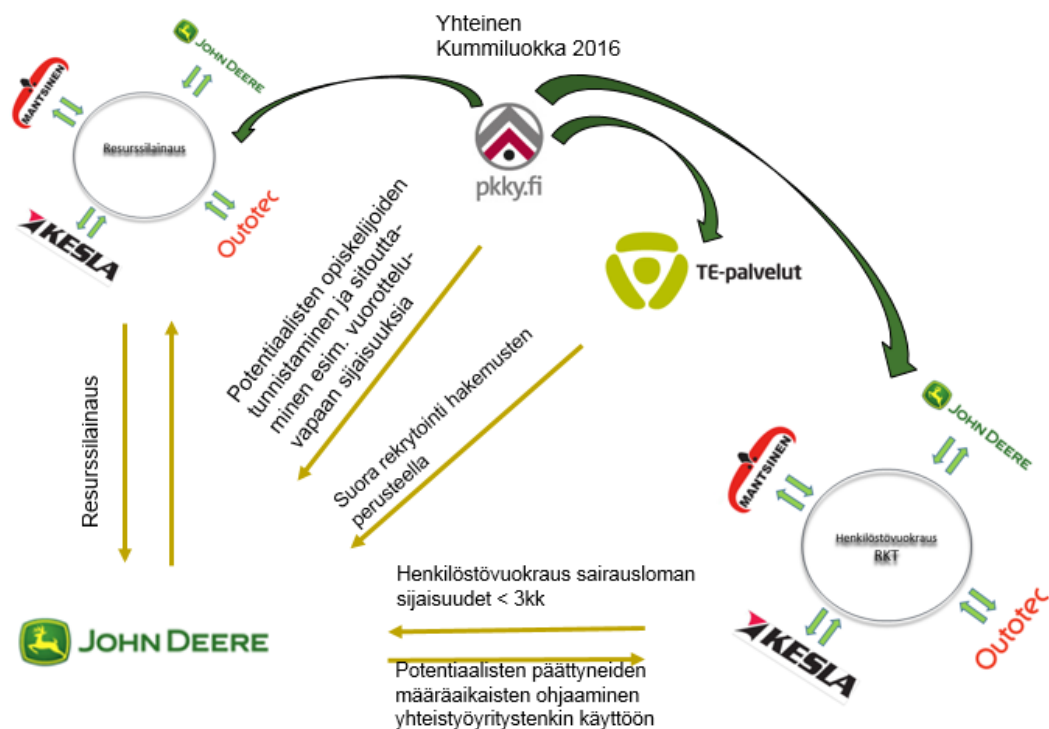
3.3 Resurssilainaus

Resurssilainaus on vaihtoehto määrä-aikaisuudelle tai lomautukselle. Yritykset Outotec Turulan konepaja Oy, Mantsinen Oy, Kesla Oyj ja John Deere Forestry Oy ovat sopineet resurssiyhteistyöstä vuonna 2016. Resurssiyhteistyössä on kirjoitettu puitesopimus liitteessä 2. Resurssiyhteistyössä on kyse suhdannevaihteluiden tuoman mahdollisuuden tarjota yrityksen henkilökuntaa toisen yrityksen palvelukseen. Resurssiyhteistyö siis tarjoaa vaihtoehdon esim. lomautukselle. Yhteistyöstä sopineet yritykset toimivat eri suhdanteissa. Mantsinen Oy

on materiaalinkäsittelyalalla, Outotec Turulan konepaja Oy toimii kaivosteollisuuden laitetoimittajana ja Kesla Oyj, sekä John Deere Forestry Oy metsäteollisuudessa. Kukin yritys toimii omalla toimialallaan ja ne eivät kilpaile keskenään.

Resurssilaina on aina työntekijälle vapaaehtoinen ja lainaus sovitaan määräajaksi. Käytännössä uutta työvoimaa suunniteltaessa, suunnitteleva yritys kysyy yhteistyöyrityksiltä vapaata työvoimaa tarjolla. Yleensä kyselyssä on ollut vaaditun tehtävän tehtäväkuvaus. Perustuen tehtäväkuvaukseen yhteistyöyritykset tarjoavat mahdollisia vapaita resursseja pyytävälle yritykselle.

Seuraavassa vaiheessa tarjotut ehdokkaat tulevat tutustumaan mahdolliseen komennusyritykseen ja tarjottaviin työtehtäviin yhdessä yhteistyöyrityksen yhteyshenkilön johdolla. Tapaamisessa perehdytään sopimuspapereihin sekä työtehtäviin käytännössä paikanpäällä ja arvioidaan ehdokkaan mahdollinen soveltuvuus työtehtävään. Resurssiyhteistyön kokonaisuus voidaan nähdä kuvasta 5.



Kuva 5. Resurssiyhteistyö Pohjois - Karjalaisten yritysten välillä.

Kuvassa vasemmalla ylhäällä on kuvattuna ns.resurssirinki, jonka yritysten työntekijät muodostavat yhdessä työvoimapoolin. Yritykset valmistavat hyvin samankaltaisilla menetelmillä, joten kaikilta yrityksiltä löytyy samanlaisia osaajia kuten hitsaajia ja asentajia. Tämä on yksi yhteistyön muodoista. Lisäksi yritykset käyttävät samaa henkilöstöpalveluyritystä eli tässä tapauksessa RTK - yhtiötä.

Henkilöstöpalveluyrityksen ollessa sama saadaan yritysten välillä säilytettyä samankaltaisia osaajia työssä. Esimerkkinä, jos John Deere Forestry Oy:lle tulee tarve tilapäiseen vuokratyövoimaan, RTK katsoo kandidaatit läpi ja tarjoaa ensisijaisesti Mantsinen Oy:lla, Outotec Turulan konepaja Oy:lla tai Kesla Oy:lla olleita työntekijöitä John Deere Forestry:lle. Tästä löytyy käytännön esimerkkejä.

Keväällä 2016 Deerellä ollut työntekijä vapautui työkuorman kevennyttyä ja samaan aikaan Mantsinen Oy:n tilauskanta kasvoi. Vapautuville henkilöille kerrottiin mahdollisuudesta ilmoittautua RTK:n kirjoille, jolloin heillä on mahdollista palata, joko Deerelle tai työllistyä, johonkin toiseen alueen yritykseen. Henkilöä tarjottiin Mantsinen Oy:lle, joka johti henkilön osalta työsuhteeseen Mantsinen Oy:ssä.

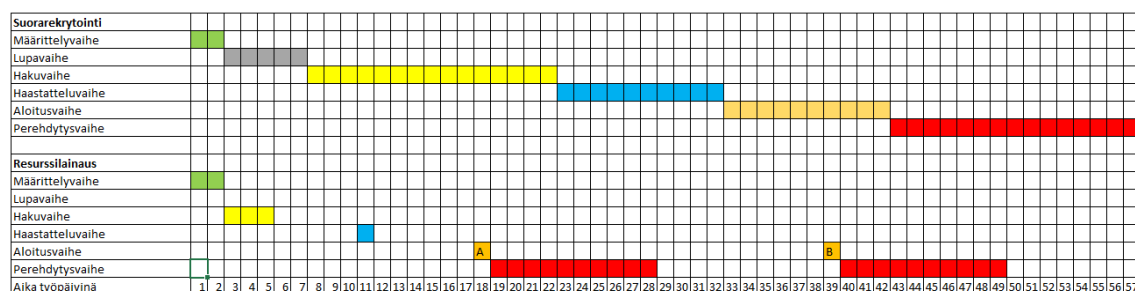
Syksyllä 2016 tarvittiin kiire-apua John Deerellä sairauspoissaolon sijaisuuteen. Yhteydenotto RTK:lle tuotti heti tulosta, Outotec Turulan konepaja Oy:lla oli vapautumassa asentaja, joka esiteltiin John Deere Foresty Oy:n esimiehille. Henkilö palkattiin töihin ja sijaisuus saatiin täytettyä todella nopeasti.

3.3.1 Resurssilainaus käytännössä – Ensimmäinen kokeilu

Keväällä 2016 tilauskannan voimakkaasti noustessa resurssien hankinta tuli ajankohtaiseksi. Sähköpostikeskustelu avattiin 1.4.2016 resurssiyhteistyöyritysten välillä ja ilmeni että Kesla Oyj:llä oli vapaita resursseja lainattavaksi. Sovittiin 6.4.2016 tapaaminen 14.4.2016, jossa asiasta kiinnostuneet työntekijät tulivat tutustumaan John Deere Forestry:lle ja tarjottaviin työtehtäviin. Rekrytointilupa oli hyväksytty laina ja vuokramiesten osalta paljon aiemmin päästiin asiassa etenemään nopeasti. Tapaamisen agendalla oli tutustuminen tuotantoon ja työtehtävien esittely. Tehtävästä kiinnostuneet henkilöt olivat valmiita esitettyihin työtehtäviin ja siirryttiin sopimusvaiheeseen. Sopimukset allekirjoitettiin samassa palaverissa.

Sopimuksissa sovitaan henkilöiden ja lainaavien yritysten kesken mm. työskentelyn alkua ja loppuajankohdasta. Sopimuksessa lainaava yritys huolehtii työntekijän suojavaatetuksesta ja muista työvälineistä, jotta eriarvoisuudelta välttyttäisiin. Palkka-asioita sopimus ei kata eli yritykset laskuttavat syntyneet kulut keskenään ja palkka työntekijälle tulee lainaavalta yritykseltä.

Lainasopimukset pääsivät alkamaan 18.4.2016 ja 9.5.2016 eli toisessa tapauksista kyselyn alkamisesta kesti 18 päivää aloittaa työt ja toisessa sopimuksessa 39 päivää. Ero oli siis huomattava verrattuna suorarekrytointiin. Lisäksi henkilöiden tausta auttoi perehtymisessä huomattavasti, voidaankin sanoa että perehtymisjakso jäi todella lyhyeksi henkilöiden oppiessa työn noin kahdessa viikossa. Kuviossa 2 on resurssilainauksen ero vertailua suoraan rekrytointiin.



Kuvio 2. Resurssilainaus verrattuna suorarekrytointiin.

Kuviossa 2 voidaan nähdä selvä ero verrattuna suorarekrytointiin. Kuviossa 2 A kuvaa ensimmäistä sopimusta ja B toista. Kuten kuviosta voi huomata resurssilainaus alkoi ensimmäisen henkilön kohdalla 14 työpäivää aiemmin kuin verrattuna keskimäärin suorarekrytointitapauksissa. Myös perehdytysaika oli paljon nopeampi kuin suorarekrytoinnissa, tämä johtuu samankaltaisista työtehtävistä, joista henkilöt siirtyivät komennukselle.

3.3.2 Resurssilainaus käytännössä – Toinen kokeilu

Keväällä 2017 on ollut nähtävissä voimakasta nousua ja joulukuussa 2016 tehdyn kyselyn pohjalta ilmaantui Outotec Turula konepaja Oy konepajalta tietoa mahdollisten resurssien vapautumisesta. Kyseessä oli hitsaajien tarve John Deeren varaosa ja tuotantotarpeisiin. Kuten Kesla Oy:n tapauksessa, sovittiin tapaaminen 3.1.2017, jossa Outotec Turula konepaja Oy:n hitsaajat yhdessä yhteyshenkilön kanssa tulivat tutustumaan John Deere Forestry:lle ja tarjolla oleviin työtehtäviin. Koska hitsaajien hitsaajapätevyys sopivat John Deere Forestry Oy:n vaatimuksiin tarvittavissa työtehtävissä voitiin sopia kolmen henkilön lainasta.

Resurssilainaukset alkoivat 23.1.2017 ja 30.1.2017, kolmas lainaus alkoi hie-
man myöhemmin 13.2.2017. Ensimmäinen hitsaaja aloitti työt pilarihitsauk-
sa, joka vaatii hitsaajalta vankkaa ammattitaitoa, hitsauspätevyyksien lisäksi. Pi-
larien hitsauksen opettelu tapahtuu hitsausneuvojan opettaessa tuotteen
hitsausta ja samalla tuotteet ultra-ääni tarkastetaan. Kappaleet onnistuivat erin-
omaisesti ja hitsaajien osaaminen oli selvää, tästä johtuen harjaantumisjakso jäi
vain noin viikon mittaiseksi kyseiseen työhön.

Deere Forestry Oy:n tuotteen vaativuus oli helpompi omaksua. Toteamuksena hitsaajia lainatessa työtehtävän oppimisnopeuteen vaikuttaa luonnollisesti työkokemus ja hitsattujen pätevyyksien soveltuminen suunniteltuun työtehtävään.

Yhteenvetona resurssilainoista voidaan todeta oppimisjakson olevan 1-2 viikkoon. Tärkeää on aktiivinen yhteistyö alueen yritysten avainhenkilöiden kanssa mahdollisista vapaista resursseista. Resurssilainassa rajoitteena molemmissa tapauksissa tulee aika. Lainassa henkilöt voivat olla vain niin kauan kuin lainaavan yrityksen tilauskanta ei heitä tarvitse, eli lainaus kestää vain määrä-ajan, kuten liitteen 2 resurssilainauksen puitesopimuksessa sovitaan. Resurssia lainaavan suunnittelun tueksi ja onnistumiseksi voidaan kiteyttää kolme asiaa:

1. Mitä haetaan?
2. Tehtävään valittavan henkilön tarvittava osaaminen esim. pätevyudet
3. Kuinka kauan lainaus kestää?

3.3.4 Resurssiyhteistyöyrityksien kokemuksia muista yrityksistä

Marraskuussa 2016 pidettiin yhteistyöyritysten kanssa kokoontuminen, jossa läsnä olivat yhteistyöyritysten tuotantopäälliköt ja luottamusmiehet. Aiheena kokoontumisessa oli kokemusten jakaminen resurssilainasta. Yhteistyöyritysten kokemukset olivat positiivisia, luovuttavilla yrityksillä koettiin resurssilaina hyväksi, koska se oli ollut vapaaehtoista ja aito vaihtoehto lomautukselle.

Kokoontumisessa oli myös ammattikoulun vastuuopettaja, kone- ja metallitekniikan luokalta. Koska resurssilaina oli pääosin koskenut hitsaajia, keskusteluissa nousi esille eri yritysten luokkahitsausvaatimukset työntekijöille. Esim. John Deeren Forestry Oy:n tapauksessa lainattavalle hitsaajalle oli hitsattu tarvittavat luokat, joita tarvittiin kun lainaan tullut työntekijä aloitti työt. Kokouksessa sovittiinkin opiskelijoille vapaavalintainen luokkahitsauskurssi, jossa huomioitiin alu-

een yritysten hitsausluokkatarpeet, joita opiskelijat voisivat opiskella ennen työelämään siirtymistä.

Keväällä 2017 tilanne muiden yritysten osalta oli lainakokemusten osalta edelleen toimiva. Keskustelussa Jaakko Junnisen (Mantsinen Oy) kanssa 10.4.2017 vahvisti käsitystä aiemmin esitetyistä hankinta- ja perehdytysvaiheen ajoista. Keskustelussa korostui lainattavan henkilön aito motivaatio ja halu tulla komennukselle toiseen yritykseen, jolloin lopputulos oli hyvä molempien osapuolten osalta. Suurin haaste koettiin lainattavaksi saatavien henkilöiden niukka saatavuus eli useammallekin henkilölle olisi kysyntää jos vain halukkaita olisi enemmän ja toisaalta lainaavien yritysten tilanne niin sallisi.

3.4 Vuokratyövoima sairauspoissaolojen sijaisuuksissa

Kuten kuvassa 5 on havaittavissa, voidaan vuokratyövoimaa käyttää alle kolmen kuukauden sairauspoissaolojen sijaisuuksiin. Resurssiyhteistyö-yrityksillä on sama henkilöstövuokrausyritys RTK. RTK:n kanssa on sovittu seuraavasti: Outotec Turulan konepaja Oy:n, Mantsinen Oy:n, Kesla Oyj:n ja John Deere Forestry Oy vapautuvaa henkilöstöä ohjataan ensisijaisesti yhteistyöyrityksiin, jos osaavia henkilöitä vapautuu. Kuvasta voi nähdä myös, että vuokratyösuhteita on markkinoitu mm. valmistuville oppilaille, jotka ovat saaneet työharjoittelun kautta esimerkiksi asennuskokemusta John Deere Forestry Oy:n eri työtehtävistä. Ajatuksena on saada jo kokemuseräisesti ammattitaitoiseksi todettua henkilöstöä pidettyä työllistettynä ns. työvoimapoolin sisällä.

Kuten taulukosta 1 sairauspoissaolot teknologiateollisuuden sisällä osoittaa, vuosittain alan sairauspoissaolot syövät resursseja noin 5 %. Vuokratyövoiman avulla voidaan paikata sairauspoissaoloja ja saadaan korvattua menetettyjä re-

sursseja. Käytännön kokemus on osoittanut vuokratyövoiman osalta kolme asiaa.

Ensimmäiseksi sairauspoissaolon sijaisuus on oltava vähintään viikon mittainen, jotta sijainen on järkevää palkata. Toisaalta tarvitaan sijainen, jolla on jo kokemusta esimerkiksi opiskeluajalta työtehtävästä, johon häntä tarvitaan sijaiseksi.

Toisena asiana on järkevää ohjata ja markkinoida opiskelijoille valmistumisvaiheessa vuokratyön mahdollisuutta, jos opiskelija on antanut lupaavia näyttöjä tiedoistaan ja taidoistaan mm. työharjoittelu-aikana. Näin muodostuu merkittävä etu myöhemmin, eli perehtymisjakso sujuu muutamassa päivässä tai sitä ei juuri tarvita, koska työ on tuttua jo harjoitteluajalta.

Kolmantena asiana toisesta yhtiöstä vapautuvan henkilöstön ohjaaminen henkilöstövuokrausyrityksen kautta tuottaa myös tulosta. Esimerkkinä kokemusta on kertynyt kaksi kertaa, jossa toisessa tapauksessa henkilö siirtyi John Deereltä RTK:n kirjoille ja päätyi toiseen yhteistyö-yritykseen ja vastaavasti hiljattain vapautunut henkilö toiselta poolin yrityksistä saatiin John Deerelle vuokratyövoimaksi. Harjaantumisaika tässä tapauksessa noudattelee samaa kaavaa kuin suorarekrytoinnissa eli noin 2-3 viikkoa, mutta etuna tässä on se että saadaan tiedettyä osaamista toiselta yritykseltä (suositukset). Lisäksi prosessina hankinta on nopeampaa, koska esimerkiksi haastatteluvaihe voidaan ohittaa käytännössä kokonaan ja erillistä palkkauslupaa ei tarvita sisäisesti, koska kyse on korvaavasta resurssista.

Keväällä 2016 tarvittiin vuorotteluvapaan sijaisiksi kuusi asentajaa. Oppilaat otettiin tutustumiskäynnille John Deere Forestry Oy:lle, jossa haku avattiin opiskelijoille. Työpaikkaa pystyi hakemaan, jos valmistuminen tapahtui viimeistään 29.4.2016. Työpaikasta kiinnostui noin 10 nuorta alle 25 vuotiasta, joista saatiin valittua kuusi kandidaattia työharjoitteluun. Koska koulutukseen kuuluu pakollinen työharjoittelu, opiskelijoille tehtiin harjoittelusuunnitelma tuleville työpisteille. Tällä mallilla saatiin opiskelijat koulutettua työtehtäviin ja heti valmistumisen jälkeen

Vuorotteluvapaan sijainen voi olla te-palveluiden (2017) mukaan:

Vuorotteluvapaan sijaiseksi tulee palkata TE-toimistossa työttömänä työnhakijana oleva henkilö. Sijaiseksi voidaan palkata henkilö, joka on

- ollut työttömänä työnhakijana TE-toimistossa vähintään 90 kalenteripäivää sijaisuutta edeltäneiden 14 kuukauden aikana **tai**
- alle 30-vuotias äskettäin ammatti- tai korkeakoulututkinnon suorittanut **tai**
- vuorotteluvapaasijaisuuden alkaessa alle 25-vuotias tai yli 55-vuotias

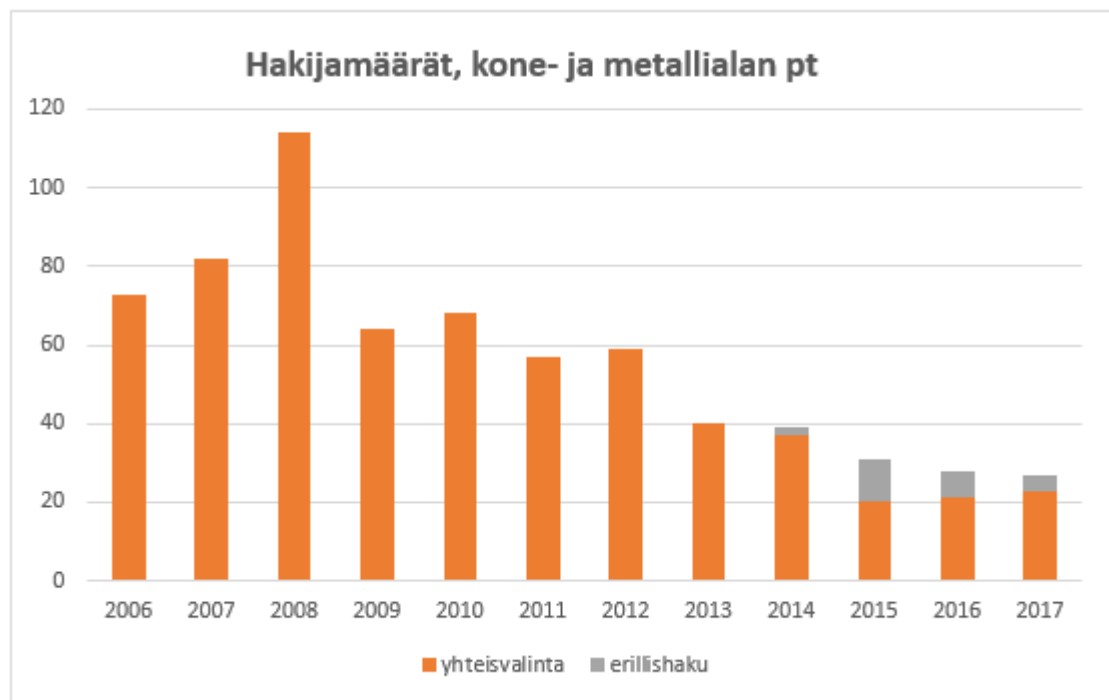
Keväällä 2017 tuotantokapasiteetin noustessa erityisesti hitsaajista oli pulaa. Rekrytointikampanja avattiin ammattikoulutuksen suuntaan, josta saatiin potentiaalisia hakijoita kaksi henkilöä. Opiskelijat olivat valmistumassa työelämään kevään aikana, he suorittivat koulussa luvussa 3.3.4 mainitun luokkahitsaus-pätevyyteen tähtäävän valinnaisen kurssin. Tällä tavoin saatiin työntekijöitä palkattua valmiina tuotantotehtäviin.

Yhteenvedona ammattikoulutuksen valmistuvien rekrytoinnista voi todeta sen olevan hyvä mahdollisuus tukea nuorta henkilöä valmistumisen jälkeen työllistämällä. Heikkoutena vastavalmistuvien palkkaamisessa on vuodenaikariippuvuus, uusia henkilöitä yleensä valmistuu aikavälillä maaliskuu – toukokuu. Aikaisessa vaiheessa tunnistettu potentiaalinen työntekijä voidaan kouluttaa suunnittelemalla yhdessä koulutuksen kanssa harjoittelun kautta ennen valmis-

tumista tuleviin työtehtäviin, jolloin henkilö on valmis työhön valmistuttuaan ammattiin.

3.5.1 Kummiluokka, tulevaisuuden kehitysmahdollisuus

Kone- ja metallitekniiikan vetovoimaisuus on ollut laskussa jo useita vuosia. Kevään 2017 yhteishaussa opetushallituksen raportin mukaan alalle pyrkivien ensisijaisten hakijoiden määrä on edelleen ollut laskussa.



Kuvio 5. Ensisjaiset hakijat yhteisvalinnassa 2017 (Turunen Pkky, 2017)

Vetovoimaisuutta lisäämiseksi sovittiin vuonna 2016 perustaa kummiluokka Pohjois-Karjalan Koulutuskuntayhtymän kone- ja metalliluokan aloittaville opiskelijoille. Kummiluokan toiminnassa ovat mukana resurssiyhteistyöyritykset Mantsinen Oy, Kesla Oy, Outotec Turulan konepaja Oy, John Deere Forestry Oy ja Abloy Oy. Kummiluokan tarkoituksena on ohjata opiskelijoita alueen yritysten tarpeisiin tarjoamalla heille harjoittelupaikkoja yrityksistä ja tuoda näkyvyyttä kone- ja metallitekniiikan tämän päivän työpaikoista. Opiskelijoita tuettiin

alussa hankkimalla kummiluokkalaisille haalarit varustettuina kummiyritysten logoilla ja ensimmäisen kevään tullessa käsille, opiskelijoille tarjottiin kesätöitä yhdessä yhteistyöyritysten kanssa. Suurin osa opiskelijoista pääsi kesätöihin jo ensimmäisenä vuonna.

Opiskelijoiden kanssa tehtävä yhteistyöhön on panostettu muutenkin antamalla kummiluokkalaisille koulutusta työnantajan puolelta mm. työpaikkojen vaatimuksista, laatuluentoja jne. Hitsaajapula on näkynyt rekrytoinneissa jo pitkään ja havaintona kummiluokan opiskelijoista noin 34 opiskelijasta yli 20 on valinnut levyseppä-hitsaajan ammattitutkinnon.

3.5.2 Opiskelijoiden harjoittelu opiskeluvaiheessa

Ammattikoulutus laatii opiskelijoille harjoittelulukujärjestyksen aina vuosittain, joka kommunikoidaan ennakoon alueen yritysten kanssa.

Pohjois-Karjalan Ammattiopisto Joensuu																																Lukuvuosi 2016 - 2017										
Tekniikka ja kulttuuri																																syysloma vko. 42										
Tekniikan koulutusyksikkö																																joululoma vko. 52-1										
Työssäoppimisen jaksotus 2016 - 2017 JohnDeere																																talviloma vko. 10										
I								II								III								IV								V										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38					
32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	43	44	45	46	47	48	49	51	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22					
1	10.8	Jakso 1							3.10.	Jakso 2							1.12.	Jakso 3							6.2.	Jakso 4							6.4.	Jakso 5							1	
2																																									2	
3		Koneenasennus 3 lk																Koneenasennus 3 lk																							3	
4		Yhteyslö Amo/Kome HH																Yhteyslö Amo/Kome HH																							4	
5		Yhteyshenkilö JohnDeere:																Yhteyshenkilö JohnDeere:								Koneenasennus 2 lk															5	
6		MP																								Yhteyslö Amo/Kome HH															6	
7		PB								Koneistajat 3 lk																Yhteyshenkilö JohnDeere:															7	
8										Yhteyslö Amo/Kome TT																Koneistajat 3 lk															8	
9										Yhteyshenkilö JohnDeere:																Yhteyslö Amo/Kome TT															9	
10																										Yhteyshenkilö JohnDeere:								Koneistajat 2 lk							10	
11																																		Yhteyslö Amo/Kome TT							11	
12																																		Yhteyshenkilö JohnDeere:							12	
13										Levyseppähtsaja 3 lk																															13	
14										Yhteyslö Amo/Kome HH																								Levyseppähtsaja 2 lk							14	
15										Yhteyshenkilö JohnDeere:																								Yhteyslö Amo/Kome HH							15	
16																																		Yhteyshenkilö JohnDeere:							16	
17																																									17	
18																																									18	
19																																									19	
20																																									20	
21																																									21	
22																																									22	
																																									Satunnaisilla 3 lk:n opiskelijoilla vapaastivalittavia opintoja, joka voi olla myös työssäoppimista jaksoissa 5.	19
																																									20	
																																									21	
																																									22	

Kuvio 6. Opiskelijoiden työharjoittelulukujärjestys (Kurri 2016).

Asentaja- ja levyseppä-hitsaajaopiskelijat on jaettu harjoittelun osalta monelle eri jaksolle niin, että mahdollisimman monella olisi mahdollisuus käydä harjoitte-

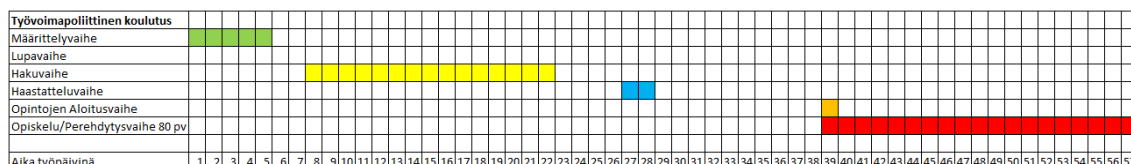
lussa esim. John Deerellä. Harjoittelu kuitenkin asettaa oman haasteensa työpaikalle. Jokaista harjoittelijaa kohti tulee nimetä työpaikka-ohjaaja ja riittävän helppo osakokoonpanon työpiste, jossa oppilas pääsee alkuun työhön perehtymissä. Perehdytys noudattelee samaa kaavaa kuvan 4 mukaan.

Levyseppä-hitsaajien harjoittelu on haaste. Osavalmistuksen työtehtävät ovat hitsausvaatimuksen luonteesta johtuen haasteellisia varsinkin aloittelevalle harjoittelijalle, joten suoraan työhön ei työharjoittelijaa voi laatua vaarantamatta laittaa. Tähän kuitenkin keksittiin ratkaisu keväällä 2017. Ammattikoulutuksen ja yritysten John Deere Forestry Oy, sekä KKR Steel Oy:n välillä sovittiin yhteistyöstä, jossa alkuvaiheessa otetaan pieniä hitsausosakokoonpanoja ammattikoululle opiskelijoiden harjoittelua varten. Kappaleet ovat oikeita tuotannossa käytettäviä kappaleita, joissa vaatimukset vastaavat osin laajempia hitsauskokoonpanoja. Etuna tässä harjoittelussa on oppia hitsaamaan vaativampia hitsauksia, mutta kuitenkin omaa tahtiin. Kappaleet tarkistetaan John Deere Forestry Oy:n toimesta ennen tuotantoputkeen palauttamista. Tällä mallilla saadaan opiskelijoiden kynnystä mataloitettua ja harjoitteluun tullessaan oppilaat ovat valmiina tuotannon haasteisiin ja mahdollisesti valmiita ammattilaisia valmistuttuaan ammattikoulutuksesta.

3.6 Ulkomailta hankittava työvoima

Eures - palvelun kautta voi hakea ulkomaista työvoimaa, jos paikallisesti ei löydy sopivia työntekijöitä. Lisäksi alueella toimivat henkilöstöyritykset välittävät työvoimaa mm. Unkarista, Puolasta, Virossa, Romaniasta ja jopa kauempaa. Ulkomaisen työvoiman hankinnassa tulee ottaa huomioon mm. työlupien tarpeellisuus ja isäksi on mietittävä majoittuminen ja muu mahdollinen tuki henkilölle. Ulkomaalaisia työntekijöitä, erityisesti hitsaajia, kartoitettiin keväällä 2017. Työntekijöitä löytyi Romaniasta noin viikon hakemisen jälkeen, kaikilla seitse-

koneistajia. Työvoimapolitiittinen eli ammatillinen koulutus on tarkoitettu oppivelvollisuuden suorittaneelle työttömälle työnhakijalle tai välittömän työllisyysuhan alla olevalle henkilölle. (Te-palvelut 2017.) Työvoimapolitiittinen koulutus soveltuu esim. henkilölle, jolta on jäänyt ammatillinen tai muu tutkinto kesken. Työvoimapolitiittista koulutusta voi soveltaa henkilölle, jolla valmistumisesta on jo aikaa ja henkilö ei ole tehnyt ammattiin valmistumisen jälkeen alansa töitä.



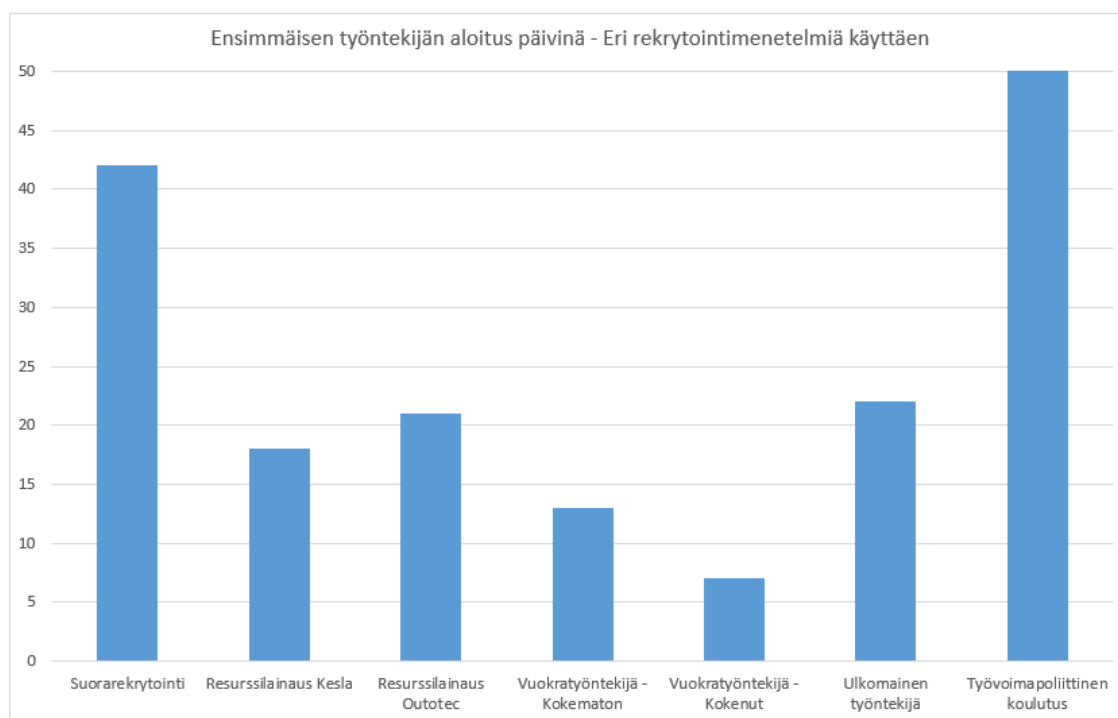
Kuvio 8. Työvoimapolitiittinen koulutus hausta koulutukseen.

Kuten kuviosta 8 nähdään, työvoimapolitiittinen koulutus on on hidas, aloitusta hidastaa mm. päätösprosessi, jossa haetaan koulutukselle Ely-keskukselta tukea. Opiskelijat pääsivät aloittamaan noin 1,5kk - 2kk päästä päätöksestä aloittaa koulutus tuotannossa. Opintoja opiskelijoille on suunniteltu maksimissaan 80 päivää ja yrityksen on työllistettävä opiskelija vähintään kaksi kertaa opinnot pituus. Opinnot voidaan kuitenkin keskeyttää, jos yhteisesti todetaan, että opiskelija on valmis tuotantotehtäviin ennen suunnitellun opintojakson päättymistä. Opiskelija ei ole opintojen aikana yrityksen kirjoilla vaan hän on työvoimakoulutuksessa ja saa korvaukset TE-palveluiden kautta.

4 Resursointimenetelmien edut ja haitat

Resursointiin ei ole yhtä oikeaa vastausta, voidaankin sanoa että perinteisellä tavalla rekrytoida suoraan pärjää, mutta sitä täydentäviä menetelmiä ovat resurssilainaus, vuokratyövoima ja opiskelijoiden kouluttaminen viimeisillä jaksolla

ennen ammattiin valmistumista. Avain resursointiin on, kuinka paljon tarvitaan uutta henkilökuntaa tai kuinka kiire palkkauksille on.



Kuvio 9. Resursointiin kulunut aika työvoiman hankinnassa. Ensimmäisen työntekijän aloitus kulunut aika rekrytointipäätöksestä.

4.1 Työvoimapoliittisen koulutuksen edut ja haitat

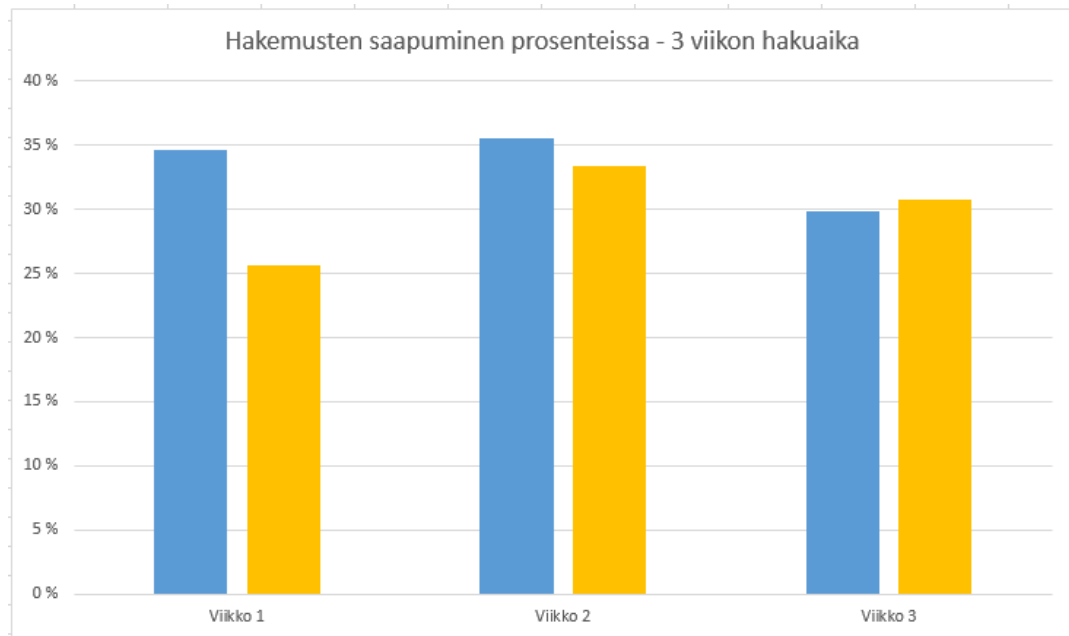
Kuviossa 9 voi nähdä, että työvoimapoliittinen koulutus on hitain tapa palkata henkilökuntaa. Kuvio ei anna aivan oikeaa kuvaa työvoimapoliittisen koulutuksen ajasta. Todellisuudessa ensimmäinen harjoittelu opiskelijalla alkaa noin 50 päivää resursointipäätöksestä, todellisuudessa koulutus voi kestää kolme kuukautta. Koulutus on mahdollista keskeyttää, mikäli opiskelija todetaan valmiiksi yrityksen tarpeisiin ennen opintojen viimeistä suunniteltua päivämäärää. Koska työvoimapoliittinen koulutus on valtion tukemaa koulutusta, 70 % koulutuksen kustannuksista tulee valtiolta, tulee opiskelijalle tarjota kaksi kertaa koulutuksen pituinen jakso töitä. Tämä edellyttää kuitenkin, että opiskelija todetaan koulu-

tuksen jälkeen soveltuvaksi työnantajan tehtäviin. Sopimus on siis oltava maksimissaan 6 kk tai muussa tapauksessa työnantaja joutuu maksamaan opiskelun kulut kokonaisuudessa opiskelijasta. Yhteenvetona työvoimapoliittisesta koulutuksesta:

- Positiivinen: Antaa mahdollisuuden työnantajalle kouluttaa työtöntä työtehtävään ja varmistaa perustaidot ja tiedot koulutuksen avulla, jos työvoimaa on vähän saatavilla.
- Negatiivinen: On hidas malli saada työvoimaa ja sitoo työnantajan maksimissaan puoleksi vuodeksi työntekijään.

4.2 Suorarekrytointi määräaikaishallinnalla työsuhteilla

Suorarekrytointi vie aikaa, siihen vaikuttaa esimerkiksi määrä, kuinka monta aiotaan palkata. Prosessia erityisesti pitkittää hakemusten kerääminen mahdollisista halukkaista työntekijöistä. Määräaikaisten rekrytoinnissa pitää olla työnantajalla hyvä syy perusteeksi työsuhteelle. Tällaisia syitä ovat esimerkiksi tilauskannan kysynnän jyrkkä nousu, mutta se ei kelpaa moneen sopimukseen peräkkäin. Jos sama syy toistuu kolme kertaa peräkkäin, voi oikeusaste todeta työsuhteen muuttuneen toistaiseksi voimassa-olevaksi.



Kuvio 10. Hakemusten saapumisen vertailua, kolmen viikon hakuaika

Vaikka perinteinen suorarekrytointi on hidasta sitä voidaan nopeuttaa. Kuviossa 10 on vertailuna kaksi työntekijähakua, molemmissa hauissa kyseessä on ollut yli kymmenen henkilön palkkauksesta. Saatujen hakemusten perusteella voidaankin sanoa, että hakemusten käsittely ja haastattelut kannattaa aloittaa jo toisen viikon loppupuolella, koska hakemuksista 60 – 70 % on saatu jo sisälle käsittelyä varten. On järkevää aloittaa haastattelut jo vaikka haku olisi vielä käynnissä, etenkin jos paikkoja on monia. Viimeisellä viikolla tuleville hakemuksille riittää paikkoja ja mahdolliset huippuosaajat on mahdollista vielä palkata kolmenkin viikon jälkeen. Perinteisestä suorarekrytoinnista yhteenvetona:

- Positiivista: Ainoa tapa palkata paljon henkilöitä kerralla, haastattelija pääsee valitsemaan suuresta joukosta tiimiin sopivimman henkilön.
- Positiivista: Yrityksen positiivinen maine ympäristöön.
- Negatiivistä: Menetelmä on aika hidas ja vie aikaa.

- Negatiivistä: Yleensä määräaikaisella sopimuksella maksimimäärä kolme sopimusta, jonka jälkeen muutettava toistaiseksi sopimukselle.

4.3 Resurssilainaus muilta yrityksiltä

Resurssilainaus on hyvä lisä rekrytointien tukena. Resurssilainaus sopii nousu- suhdanteessa, laskusuhdanteessa ja kiinniottotilanteessa lisäkapasiteettina. Resurssilainaus ei sido yritystä määräaikaista sopimusta pidempään, toisaalta huonona puolena resurssilainan jatkuminen on kokeiluissa monesti osoittautunut hankalaksi, koska lainaavan yrityksen tilanne on muuttunut positiiviseen suuntaan. Resurssilainaus kuitenkin tarjoaa tunnetusti osaavia henkilöitä yrityksen käyttöön, jotka kokemuseräisesti olivat nopeita oppimaan mm. samankaltaisen taustan ja kokemuksen myötä. Resurssilainauksesta voidaankin todeta yhteenvetona:

- Positiivista: Resurssilainaus on helppo tapa saada lisäkapasiteettia kaikissa taloustilanteissa tarvittaessa.
- Positiivista: Resurssilainatut henkilöt ovat olleet ammattitaitoisia henkilöitä ja pääsevät helposti työtehtäviin sisälle
- Positiivista: Resurssilainauksella voidaan taata osaajia laskusuhdanteessa, jos määrä-aikaiset työsuhteet päättyvät
- Positiivista: Aito vaihtoehto lomautukselle, lainaavassa yrityksessä mahdollisesti pienissä vaihteluissa lomautukset voidaan välttää
- Negatiivista: Määrä-aikainen sopimus lainasta riippuu lainaavan yrityksen suhdanteista ja voi olla hankalaa jatkaa vaikka sille olisi tarvetta.

4.4 Vuokratyövoiman käyttö

Vuokratyövoima on helppo tapa saada sijainen sairauspoissaolojen tilalle. Henkilöstöpalveluyrityksillä on valmiina henkilöitä omissa rekistereissään ja yritys voi tukea tätä toimintamallia markkinoimalla esim. opiskelijoille mahdollisuutta työllistymiseen vuokrahenkilönä, jos yrityksellä ei harjoitteluita tehneelle ole mahdollista tarjota työpaikkaa suoraan. Vuokratyövoimasta onkin muodostunut ns. pooli, johon yhteistyöyritysten kanssa ohjataan niin harjoittelijoita kuin päättäneitä määräaikaista ja henkilöstöpalveluyritys hankkii vielä poolin ulkopuolelta lisää työntekijöitä. Kuten kappaleessa 3.4 todetaan vuokratyöntekijä auttaa sairauspoissaolojen sijaisuuksissa silloin parhaiten kun henkilö on jo ollut yrityksessä töissä. Tällöin sijaisuus voi alkaa jo viikon sisällä ja perehtyminen työpisteeseen on lähinnä vanhan kertausta. Yhteenvedona vuokratyövoimasta voidaan sanoa:

- Positiivista: Nopea tapa saada resursseja sairauspoissaolojen sijaisuuksiin, auttaa myös kapasiteetin nostossa nopeasti, mutta paikallinen sopiminen ei vielä tue tätä.
- Positiivista: Poolin avulla voi pitää muiden yritysten kanssa osajia saatavilla
- Positiivista: Antaa mahdollisuuden pitkittää toistaiseksi sopimuksen antamista eli vuokrasopimusten jälkeen voidaan ottaa omille kirjoille määräaikaaisena.
- Negatiivistä: Oma henkilökunta näkee pelkoja vuokratyövoimassa.

4.5 Opiskelijoiden kouluttaminen työsuhteisiin tai työvoimapolitiittinen koulutus

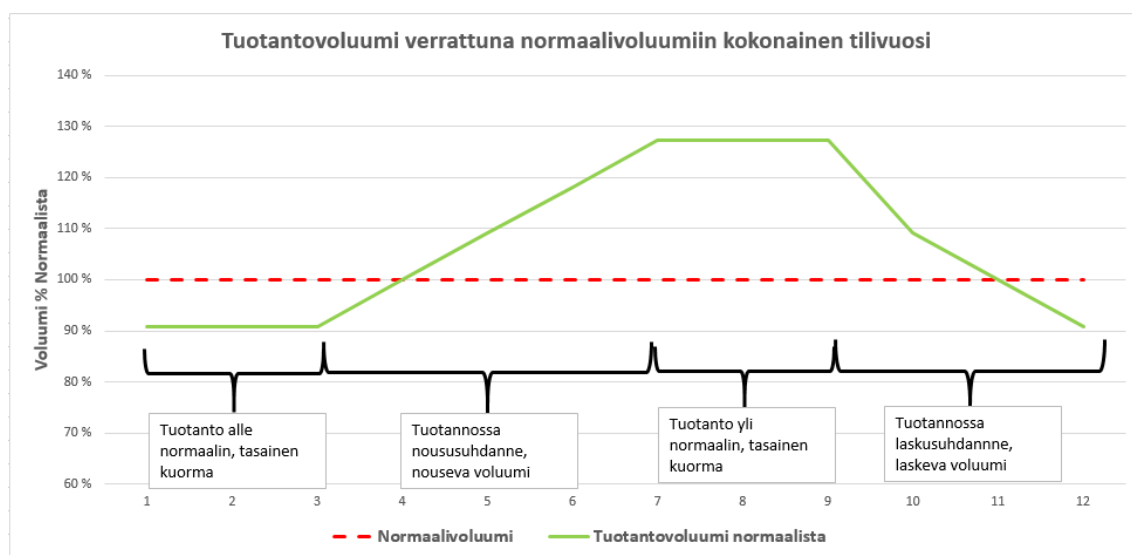
Ammattikoulun oppilaiden tai työvoimapolitiittisen koulutuksen kautta resurssien hankkiminen vie aikaa. Tähän tarvitaankin pidempiaikainen näkymä työntekijätarpeesta. Ammattikoulutus valmistaa yleensä keväisin uusia osaajia, joten koulutus työpaikan tarpeisiin on tunnistettava jo tammi-helmikuussa. Vahvuutena kuitenkin oppilaiden koulutukseen on mainittava täsmällisyys, joka voidaan saavuttaa tunnistamalla tiimeissä tulevat tarpeet ajoissa ja valitsemalla ja ohjaamalla oppilaat ennen koulun päättymistä viimeisillä työharjoittelujaksoilla työtehtäviin, jolloin oppilas on valmis yrityksen palvelukseen.

Työvoimapolitiittinen koulutus on hyvä lisä oppilaitoskoulutuksen rinnalla, koulutus on selkeästi hidas malli, mutta toimii hyvin jos ammattitaitoista työvoimaa on vähän tarjolla. Työvoimapolitiittinen koulutus sitoo työnantajaa mm. työntekijöille järjestettävien työpistein, mutta toisaalta koulutuksen avulla saa koulutuksessa oleville järjestettyä esim. työturvallisuuskorttikoulutuksia, lean-koulutusta, tulityökorttikoulutusta jne. Yhteenvetona koulutuksien tuomista mahdollisuuksista voidaankin todeta:

- Positiivista: Molemmat koulutukset antavat yritykselle mahdollisuuden kouluttaa työntekijöitä tulevaisuuden tarpeisiin.
- Positiivista: Opiskelijat ovat valmiita työtehtäviin valmistumisen jälkeen, jos vain työharjoittelujaksot ovat onnistuneita.
- Negatiivistä: Koulutus vie aikaa ja vaatii ennakkosuunnittelua paljon, eli työntekijän resurssin saamiseen menee paljon odotteluaikaa.

5 Resursointimenetelmien käytännön sovelluksia

Luvussa tutustutaan resursointiin eri suhdanteissa. Suhdanteita on kolme noususuhdanne, tasainen kuormitus ja laskusuhdanne. Normaalivolumi käsitteenä tarkoittaa oletettua budjettivolumia ja tuotannon ollessa alle normaaliin puhutaan laskusuhdanteesta ja tuotannon ollessa yli, puhutaan noususuhdanteesta.

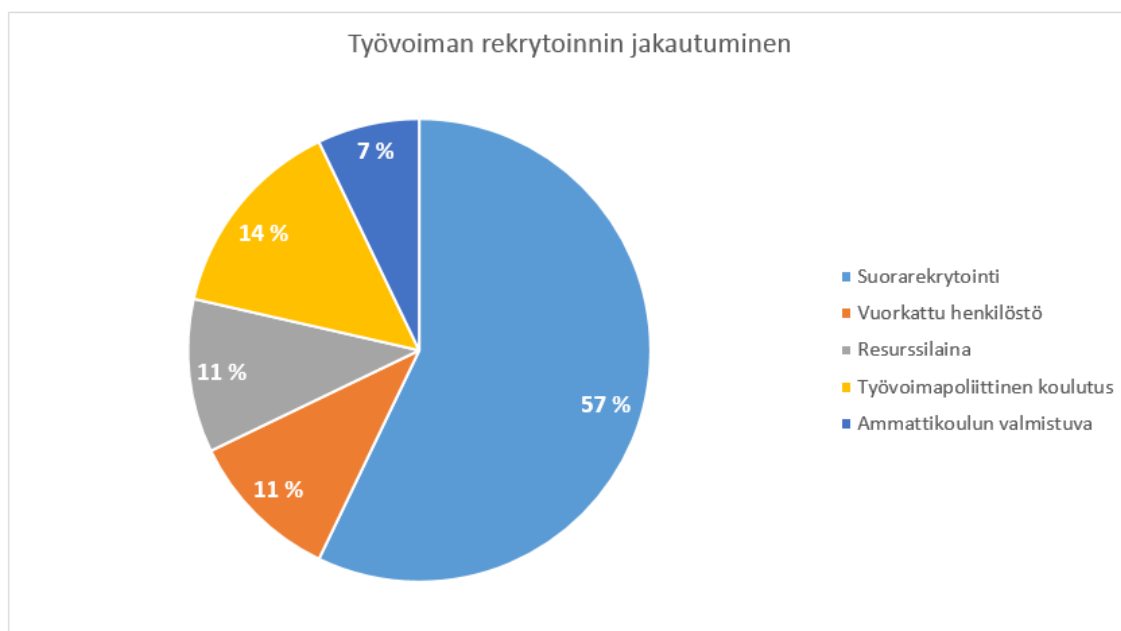


Kuvio 11. Tuotantovolumi verrattuna normaalivolumiin kokonaisena tilivuonna.

Kuvio 11 on esimerkkinä rakennettu tuotannon vaihtelua kuvaava kuvaaja, jossa puhutaan normaalivolumista. Normaalivolumi tarkoittaa aikaisempien vuosien ja teollisuuden keskiarvoa laskennallisesti, johon tuotannon kapasiteetti normaalisti on pystyttävä. Alle 100 % voluumi tarkoittaa alle normaalin voluumitasoa eli käsitteenä voi puhua heikentyneestä kysynnästä ja yli normaalin tarkoittaa noususuhdannetta, jossa kysyntää on normaalia enemmän. Seuraavissa luvuissa sovelletaan eri resursointi tai henkilöiden siirtomalleja eri tuotannon suhdannetilanteissa.

5.1 Resursointi noususuhdanteessa

Keväällä 2017 oli Suomessa monella alalla samaan aikaan voimakasta kasvua nähtävissä. Myös John Deeren Forestry Oy:n tilauskanta kasvoi voimakkaasti, joten tilannetta voi verrata kuvion 10 noususuhdanteeseen. Tuotantokapasiteetin nostoon tuli tarve ja se täytyi tehdä hyvin pienellä ajanjäteellä.



Kuvio 12. Työvoiman rekrytointi ja jakautuminen.

Tarve palkata henkilötyövuosia oli yli 30 henkilöä, käytettiin hyväksi perinteistä suorarekrytointia, vuokrahenkilöstöä, resurssilainaa, ammattikoulusta valmistuvia ja työvoimapolitiittista koulutusta. Tällä kokonaisuudella saatiin mahdollisimman laaja verkko käyttöön palkkauksien tueksi, ja mahdollistettiin nopea henkilöiden saaminen tuotannon kapasiteettitarpeisiin.

Samaan aikaan kun suorarekrytoinnit astuivat voimaan lehti-ilmoitusten muodossa, otettiin resurssilainaan levyseppä-hitsaajia, jotta kapasiteetin nostossa päästiin vauhtiin ja samalla oma rekrytointi sai hieman lisä-aikaa. Paljastui kuitenkin hyvin pian, että ammattitaitoisista hitsaajista tulee olemaan pulaa. Niinpä

työvoimapolitiittinen koulutus käynnistettiin nopealla aikataululla tukemaan viimeisiä rekrytointitarpeita.

Työvoimapolitiittinen koulutus rekrytointina toteutettiin yhdessä kahden muun yrityksen kanssa, jota koordinoi henkilöstöpalvelu RTK. Koulutukseen haettiin alun perin 25 henkilöä koulutukseen, mutta aloitukseen selviytyi 8 henkilöä. Koska koulutus kestää maksimissaan 120 vuorokautta, tässä kohtaa resurssilainaus antoi aikaa uusien oppilaiden käytännön opiskeluun ja koulutusta voitiin antaa rauhassa. Työvoimapolitiittisen koulutuksen saanto ei ollut alkutilanteeseen verrattuna täydellistä vaan se jäi 75 % eli osan opiskelijoiden kanssa jouduimme toteamaan, että he eivät ole yhtiön strategian ja hengen mukaisia

Samanaikaisesti suorarekrytoinnit tuottivat tulosta rekrytointien muodossa ja kuten kuviossa 12 voimme nähdä, 57 % kaikista rekrytoinneista tuli suorarekrytoinnin kautta. Suorarekrytointeja toteutettiin yhtä aikaa muiden menetelmien kanssa

Myös vuokrahenkilöitä otettiin sairaspöissaolojen sijaisuuksiin, ajatuksena oli ajaa uusia henkilöitä sisään samalla kun he sijaitsivat talon omaa henkilökuntaa ja samalla oppivat tuotannon työtehtäviä. Sijaisuuksien avulla saadaan koulutettua uutta työvoimaa, joita voidaan palkata yhtiön omille kirjoille.

Oppilaitosyhteistyö eli ammattikoulutuksesta valmistuva ryhmä jäi yllättävän pieneksi osuudeksi. Ilmeisesti osalla opiskelijoista oli jo rekrytointivaiheessa sovittuna muu työpaikka tai asepalvelukseen astuminen. Ilmeisesti tässä on vuosien välillä eroa, koska edeltävänä vuonna samaan aikaan keväällä saatiin työvoimaa kuusinkertainen määrä kevääseen 2017 verrattuna.

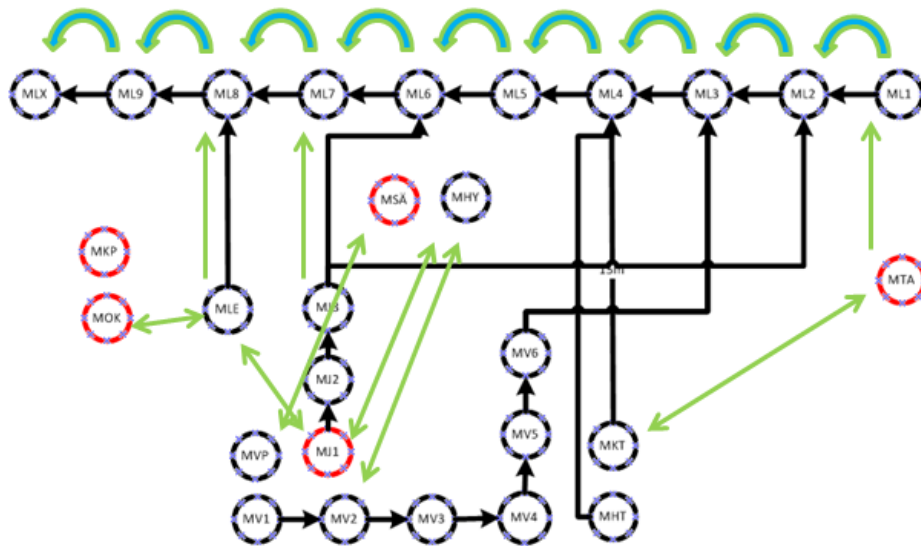
Yhteenvetona noususuhdanteen rekrytoinnista voi todeta:

- Määrä vaikuttaa aikaan, haluttu määrä saatiin rekrytoitua kolmessa kuukaudessa, pienempi määrä vie vähemmän aikaa
- Eri rekrytointimenetelmät täydentävät toisiaan ja niitä on hyvä ja helppo viedä rinnakkain.

5.2 Resursointi tasaisessa kuormitustilanteessa

Kuvion 11 tilanteessa tasainen kuormitus, henkilökapasiteetti on jo talossa. Mahdollisia resursointitilanteita tulee, jättämätilanteessa, sairaspöissaolojen muodossa tai normaalia vaihtumista voi tapahtua esim. henkilö toteaa: ” tää ei oo mun juttu!”

Kuten luvussa 2.3 todetaan, sairaspöissaolojen määrä keskimäärin vuosittain on alalla 5 %. Tämä onkin suurin paikkauskohde normaalissa tuotantotilanteessa, kun kapasiteetti henkilötyövuosissa on saavutettu. Ensisijainen tapa korvata henkilö on sisäinen siirto eli ristiin koulutuksen avulla saadun moniosaamisen tuloksena henkilöitä voidaan käyttää useassa työpisteissä. Yleensä osaaminen on kuvattuna osaamismatriisissa esim. taulukko 2.



Kuva 6. Tuotannon sisäinen joustavuus, eri vaihtoehtoja.

Kuvassa 6 on kuvattuna tiimikokonaisuus, jossa on päälinja (ML) sekä osakokoonpanot. Nuolet kuvaavat osakokoonpanoissa sisäistä siirtymämahdollisuutta. Jos esimerkiksi osakokoonpano on jo valmis ja ei ole tarvetta jatkaa sisäiseen välivarastoon valmistamista, on työpisteelle ja sen työntekijöille opetettu muita työpisteitä. Tämä mahdollistaa esimerkiksi siirtymä työpisteiden MJ1 ja MLE välillä osakokoonpanossa. Jos mahdollinen poissaolo on tapahtunut linjalla, voidaan siirtää henkilö esimerkiksi MLE pisteeltä päävirtaan ML ja muut osakokoonpanon henkilöt paikkaavat MLE:lle syntyttä vajetta.

Jos osakokoonpanossa MLE ei nyt esimerkiksi riitä kapasiteetti, niin tällöin voidaan ottaa sijaiseksi MLE tai vaikkapa MJ1 pisteelle vuokrahenkilö. Osakokoonpanoissa työkokonaisuudet ovat suppeampia, joten uuden tai jo aikaisemmin koulutetun vuokrahenkilön kouluttaminen on paljon helpomaa osakokoonpanon puolella. Vuokrahenkilön kohdalla kannattaa tarkastella ennen palkkausta, onko kokeneita henkilöitä saatavilla, koulutusaika/hankkiminen

todettiin noin 7 vrk luvussa 3.4. Tätä tulee verrata kuinka pitkä sijaisen tarve tiimissä on.

Vuokratyövoiman vaihtoehto ja Metalliliiton hyväksyttävämpi tapa on resurssilainaus toiselta yritykseltä. Resurssilainaus ei kuitenkaan kannata ottaa, jos kyse on lyhemmästä ajasta kuin kuukausi, koska komennus ei ole houkutteleva lainattavalle henkilölle ja resurssilainauksesta tulee tavallisesti vuokratyötä enemmän hallinnollisia töitä.

5.3 Resursointi laskusuhdanteessa

Resursointi laskusuhdanteessa on yleensä hyvin vähäistä. Laskusuhdanteessa yleensä käytetään kertyneitä lomia, kenties yritys käyttää YT-menettelyä mm. lomauttaakseen osan henkilöresursseistaan, jos tälle ei ole tarvetta. Laskusuhdanteessa monesti menetetään lahjakkaita henkilöitä toisten yhtiöiden palvelukseen. Näissä tilanteissa voi tulla eteen resurssitarve. Tarve on sinällään vaikea paikata, koska määräaikaisena sopimuksena ei ole helppo saada lyhyeen työsuhteeseen uusia henkilöitä. Tämä johtuu siitä että jatkumoa ei ole nähtävillä.

Resurssilainaus on tässä tilanteessa paras tapa saada korjattua kapasiteettivajetta, koska komennukselle tulevalle henkilöllä säilyy työsuhte lainaavaan yritykseen. Lisäksi laina saadaan sovittua sopimuksella siihen pisteeseen kunnes resurssivajetta ei tarvitse enää paikata. Oletuksena on, että resurssilainaus on mahdollista joistakin yhteistyöyrityksistä. Vuokratyövoiman käyttö laskusuhdanteessa todennäköisesti kielletään Metalliliiton toimesta, joten se ei ole käyttökelpoinen tapa laskusuhdanteessa.

5.4 Tulokset resursoinneista

Työssä löydettiin erilaisia tapoja hankkia ja hyödyntää resursseja. Suora rekrytointi on rekrytointimenetelmänä edelleen vahva, mutta hieman jäykkä menetelmä. Rekrytointi vie monesti noin 40 päivää päätöksestä hankkia uusia työntekijöitä, lisäksi tavassa hankkia työvoimaa on rajoitteita joita tulee mm. työsuhteen laatua ja muotoa tarkastellessa.

Työssä löydettiin vaihtoehtoisia menetelmiä tai suorarekrytointia tukevia menetelmiä. Resurssilainaus on erinomainen lisä saada työvoimaa niin nousu- kuin laskusuhdanteessa, omien tai itse hankittujen resurssien tueksi. Resurssilainaus oli molemmissa esimerkeissä kohtuullisen nopeaa, tässäkin menetelmässä on toki rajoituksensa, lainaa ei voi syntyä jos resurssiyhteistyöyrityksissä sitä ei ole vapaana.

Vuokratyövoima on joustava tapa hankkia resursseja tilapäiseen tarpeeseen. Henkilö voi aloittaa, jopa viikon kuluessa ja varsinkin jo aikaisemmin esimerkiksi harjoittelussa ollut henkilö saadaan työllistettyä tarvittavaan työpisteeseen, on resurssivaje onnistuttu lähes täydellisesti paikkaamaan. Suurin haaste tässä mallissa tulee ammattiliiton rajoitteisuuden puolelta eli vuokratyövoimaa käytetään vain sairauspoissaoloon tai niihin rinnastettaviin poissa-oloihin.

Työvoimapolitiittinen koulutus havaittiin toimivaksi malliksi, jos vain on aikaa tai muuten ei saada henkilöitä hankittua. Työvoimapolitiittinen koulutus on mahdollisuus päästä seuraamaan ja kouluttamaan uusia työntekijöitä, tämän avulla muodostuu kuva onko koulutettava yhtiön strategian ja vision mukainen ja valmis töihin yhtiöömme. Tämä tapa on kuitenkin suhteellisen hidas, koulutus voi kestää jopa 120 vuorokautta.

Ammattikoulun opiskelijoiden kouluttaminen työharjoittelun kautta ja palkkaamalla valmistuvia asentajia ja levyseppähitsaajia, on hyvä tapa saada uutta työvoimaa. Isoin haaste tässä kuitenkin on valmistumisen ajoittuminen tarpeeseen. Opiskelijan suoriutumista on helppo seurata työharjoittelujen aikana ja tehdä valinta jo ennen valmistumista, kuitenkin sillä ehdolla että koulu saadaan päätökseen.

Työssä löydettiin sovellutusmallit kuinka eri resursointimalleja voidaan hyödyntää eri suhdanteissa. Työssä ei päästy kokeilemaan ulkomaista työvoimaa, mutta sen oletetaan olevan nopeudeltaan yltävän suoran rekrytoinnin hankinta-aikoihin. Työssä löydettiin vaihtoehtoja perinteisille tavoille hankkia työvoimaa ja niitä päästiin kokeilemaan käytännössä. Myönteisin kokemus kaikkien osapuolien kannalta oli resurssilainaus, jonka sivutuotteena tuli aito yhteistyö Pohjois - Karjalaisten yritysten välillä. Lainaus voi koskea myös osaamista, esimerkiksi yritys voi lainata erikoisosaajaa.

6 Pohdinta

Työssä käsiteltiin erilaisia resursoinnin muotoja, joista uutena erityisesti resurssilainaus yhdessä resurssiyhteistyön kanssa antavat uutta näkökulmaa henkilöstönhankintaan. Työssä saatiin vertailtua eri henkilöstön hankintamenetelmien eroja. Näissä erityisesti aikajänne korostuu, josta saatiinkin muutama näyte.

Resurssienhallinnassa tärkeää on ymmärtää mitä kanavaa missäkin tilanteessa käytetään ja mitkä ovat niiden edut tai haitat esimerkiksi muihin menetelmiin verrattuna. Työssä tarkasteltiin etuja ja haittoja työn aikana tulleiden seikkojen pohjalta, lisättynä osin kirjoittajan substanssin myötä.

Haasteena työn toteuttamisessa on ollut resursointitapahtumat käytännössä, koska esimerkiksi resurssilainausta ei ole voitu kokeilla työn aikana kuin kaksi kertaa. Tähän on apuna kuitenkin ollut muiden yhteistyöyritysten kokemukset samasta resursointimenetelmästä, joka on auttanut vahvistamaan käsitystä esimerkiksi resurssilainauksen antamista hyödyistä. Toisena haasteena mainittakoon resurssilainauksen vähäinen käyttö Suomessa. Resursseja lainataan, mutta kirjoitettua teoriaa asiasta ei ole, joten työssä käytettiin benchmarking-menetelmiä asian kartoittamiseen ja muiden kokemusten saamiseksi. Kolmantena haasteena on aika, eli metsäkoneliiketoiminta ei ole kovinkaan suhdannevaihtelevaa, joten pienien vaihteluiden takia ei resursointitarpeita usein muodostu, joten jos halutaan suurempi näyte, on tutkimusaikaa venytettävä pidemmäksi.

Selkeinä hyötyinä työn kautta tutkittiin eri rekrytointitapahtumia ja niistä on hyötyä tuleviin resursointeihin ja samalla tarkastelemalla kokemuksia syntyneistä resursoinneista, voidaan nopeuttaa tulevia henkilöinvestointeja, sekä tehdä resursointia useilla menetelmillä yhtä-aikaa.

Tulevaisuuden kehityspotentiaaleja tarkastellessa oppilaitosyhteistyön merkitys korostuu. Kuinka kouluttaa ja varmistaa kone- ja metallitekniiikan opiskelijoita riittävästi, jotta koko verkostolle riittää työntekijöitä. Tulevaisuudessa on yritysten otettava entistä suurempi vastuu opiskelijoita ja heidän houkuttelemisesta alalle. Tästä voi lukea myös median välityksellä esimerkkinä koulutusreformi, jossa työharjoittelumäärät työpaikoilla ilmeisesti lisääntyy.

Toinen varteenotettava suunta on resurssilainauksen edelleen kehittäminen. Alku on ollut lupaavaa, on vain pidettävä hyvää yhteishenkeä yllä. Tällä alueella ehkä tulevaisuudessa resurssien käytettävyyteen ja hallintaan tulee rakentaa jotakin uutta. Ei ole aina selvää onko resursseja jossakin vapaana, se on yleensä

selvitettävä tiedustelemalla, lisäksi lainaus vaatii jonkin verran byrokratiaa yritysten välillä.

Lähteet

- Ahokas, P. Tiihonen, J. Neuvonen, J. & Suikki, M. 2011. Teknologiateollisuus ry: Työntutkimuksen käsitteitä, menettelytapoja ja käyttökohteita. Helsinki: Public Design Oy.
- Empore Oy. Helsinki 2014. Opas rekrytointiin ja rekrytointisuunnitteluun <http://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopas.php>. 1.12.2016.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 1998. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hotanen, J., Laine, R. & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking opas. Helsinki: Otavamedia.
- John Deere, 2012. John Deere Production & Quality System.
- Junninen, J. 2017. Tuotantojohtaja, Mantsinen Oy.
- Kurri, V. 2017. Lehtori, PKKY.
- Leone, G. & Rahn, R. 2002. Fundamentals of flow manufacturing: Foundational elements of the John Deere Production System. Colorado: Flow Publishing inc.
- Larikka, M., Heinilä, P., Selin, K. & Tuominen, J. 2007. Tuottavuuden jatkuva parantaminen. Helsinki: Teknova Oy.
- Mann, D. 2010. Creating A lean culture. New York: Taylor & Francis Group.
- Teknologiateollisuus ry. 2017. Ajankohtaista/tilastot <http://teknologiateollisuus.fi/fi/ajankohtaista/tilastot>. 5.2.2017.
- TE-Palvelut. 2017. Vuorotteluvapaa http://www.teservices.fi/te/fi/tyonhakijalle/loyda_toita/vuorotteluvapaa/index.html. 5.5.2017.
- Toivanen, A. 2017. Tuotantopäällikkö, John Deere Forestry Oy.
- Tuominen, K. 2016. Benchmarking käsikirja. Tampere: Oy Benchmarking Ltd.
- Turunen, J. 2017. Rehtori, PKKY.
- Työsuhdeneuvonta. 2017. Perusteeton määrä-aikaisuus <http://tyosuhdeneuvonta.fi/perusteeton-maaraaikaisuus/>. 10.1.2017.
- Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Wikipedia. 2017. Vertailukehittäminen <https://fi.wikipedia.org/wiki/Vertailukehitt%C3%A4minen>. 15.8.2017

Liitteet

- Liite 1 Tehtäväkohtaisen perehdyttämisen muistilista**
Liite 2 Puitesopimus resurssipankki yhteistyöstä



JOHN DEERE

TEHTÄVÄKOHTAISEN PEREHDYTTÄMISEN MUISTILISTA Kokoonpano

Tehtävä:

Aloituspäivämäärä:

Esimies:

Perehdytettävä:

Työnopastaja:

AIHEALUE	VASTUUHENKILO	SUORITETTU (PVM)
<u>Työsuojelu:</u>	Työsuojeluhenkilö	
-Ensläpupisteet, Polistumisohjeet, kokoontumispalkat	Työsuojeluhenkilö	
-Työvälineiden käyttö (mm. mover)	Työsuojeluhenkilö	
-Henkilökohtaisten suojavälineiden käyttö (suojaalasit, kuulosuojaalmet, turvakengät, hanskat, lippis ei koruja, kelloja yms)	Työsuojeluhenkilö	
-Nosturin käyttökoulutus	Työsuojeluhenkilö	
-Trukkikoulutus tarvittaessa	Työsuojeluhenkilö	
-Työpaikat henkilökunta , mitä siinä tehdään ja niissä olevat työkalut.	Työsuojeluhenkilö	
-Muut tilat, Kulkureitit, Sosiaalittilat, WC, Ilkkuminen	Työsuojeluhenkilö	
<u>Osien tilaus:</u>		
- Tilaukortit ja käytännöt miten tilataan lisää. Osapuutteen ostolle (luovutus)	Työnopastaja	
-Materiaalikkortin nostaminen (Kanban, Sekvenssiosat, MRP)	Työnopastaja	
-Varastopalkat.	Työnopastaja	
-Trukkikuljetukset (mistä tilataan puh, numerot).	Työnopastaja	
-Häiriöpainikkeen käyttö ongelmattilanteessa.	Työnopastaja	
<u>Laatu:</u>		
-Kallibrointimerkinnät	Työnopastaja	
-Ei viallista eteenpäin	Työnopastaja	
-Tilimitauu ja mittarit	Työnopastaja	
-Polkkeavat tuotteet ja raportointi ja palkat, miten toimitaan	Työnopastaja	
<u>JMES:</u>		
-Kontrollistat täyttämisen, tarkastukset, mittaukset, häiriönappi	Työnopastaja	
-työohjeet (OMS), pilrustukset ja niiden luku	Työnopastaja	
-valmiiksi kultaaminen/osapuutteen kirjaaminen/kultaaminen	Työnopastaja	
-Sarjanumeron kirjaus järjestelmään	Työnopastaja	

**JOHN DEERE**

<u>Siivous ja järjestyksenpito:</u>		
- SS		
- Roskien lajittelu, Kemikaalit mm. aesorollipunkit, käyttöturvallisuustiedotteet	Työnohastaja	
- IPK palkat	Työnohastaja	
- Lattian pesukoneen käyttö, huolto ja tyhjentäminen	Työnohastaja	
<u>Kokoonpano:</u>		
- Sähköilmoittimien asennus esim. vedonpoisto	Työnohastaja	
- Momenttiin kiristäminen	Työnohastaja	
- Merkkää ja kiristä (kuulaväli)	Työnohastaja	
- Letkujen merkkäus (osoite), tarkastus, kiristäminen, hydraulikan puhtaus	Työnohastaja	
- Aseteltavan kuilmaillittimen asennus	Työnohastaja	
- Reittitys (letkut, sähködt)	Työnohastaja	
<u>Muut:</u>		
- JotBarin käyttö.	Työnohastaja	
- JD-klubi	Työnohastaja	
- JP toiminta	Työnohastaja	

Mieluummin KYSY epävarmassa asiassa, kuin teet, tyhmää kysymystä ei ole!

Tehäväkohtaisen perehdyttämisen yhteenveto

1. Mistä asioista tarvitset lisää opastusta/koulutusta?

Tehäväkohtainen perehdyttäminen on suoritettu suunnitelman mukaisesti _____ / _____, 201_

Alektioitukset:

Perehdyttävä

Perehdyttäjä

|

PUITESOPIMUS RESURSSIPANKKI-YHTEISTYÖSTÄ

OSAPUOLET

- (1) [Osapuoli 1], [suomalainen osakeyhtiö] Y-tunnus [y-tunnus]
(2) [Osapuoli 2], [suomalainen osakeyhtiö] Y-tunnus [y-tunnus]
"Osapuoli" tai yhdessä "Osapuolet"

TAUSTA JA TARKOITUS

- (A) Resurssipankin tarkoituksena on helpottaa toiminnassa mukana olevien yritysten ja työntekijöiden kuormitusilannetta lainaamalla eli vuokraamalla työntekijöitä ylikuormituksessa toimivalle yritykselle. Tällä puitesopimuksella on tarkoitus sopia niistä yleisistä ehdoista ja periaatteista, joita sovelletaan Resurssipankki-yhteistyöhön liittyneiden yritysten välillä.
- (B) Resurssipankki-toiminta on kaikilta osin vapaaehtoista eikä puitesopimus velvoita sen osapuolena olevia yrityksiä vuokraamaan työntekijöitään muille yrityksille tai vastaanottamaan muiden yritysten työntekijöitä.
- (C) Puitesopimuksen osapuolina olevat, työvoimaa toisilleen vuokraavat yritykset sopivat aina kirjallisesti erikseen keskenään niistä erityisistä ehdoista, joita sovelletaan kussakin vuokrasuhteessa. Sopimuksen osapuolilla on oikeus sopia keskenään vuokraukseen liittyvistä asioista parhaaksi katsomallaan tavalla, ei kuitenkaan rikkomalla puitesopimusta.

1 TOIMET ENNEN TYÖNTEKIJÄN VUOKRAAMISTA

- 1.1 Työntekijän lainaaminen toisen yrityksen käyttöön katsotaan työvoiman vuokraamiseksi, mihin edellytetään vuokrattavien työntekijöiden antama suostumus. Jokainen yritys vastaa siitä, että sen vuokratyöhön luovuttama työntekijä on etukäteen antanut kirjallisen suostumuksensa vuokratyöhön.
- 1.2 Yrityksen resurssitarpeista ilmoitetaan toiminnassa mukana oleville Osapuolille sähköpostitse yritysten erikseen nimeämille yhteyshenkilöille.
- 1.3 Kukin Osapuoli on vastuussa siitä, että Osapuoli ilmoittaa vuokratyön edellyttämät ammattitaitovaatimukset (koulutus, ammattitaito, kokemus ja muu osaaminen sekä mahdolliset muut ominaisuudet tai rajoitukset) ja työn erityispiirteet toisille Osapuolille riittävällä tarkkuudella.
- 1.4 Luovuttava yritys toimittaa vastaanottavalle yritykselle listan avoimeen työtehtävään ehdotetuista työntekijöistä, joista vastaanottava yritys tekee valintansa ja ilmoittaa siitä kirjallisesti luovuttavalle Osapuolelle.
- 1.5 Ulkomaisten työntekijöiden käyttämisestä sovitaan aina erikseen, jolloin luovuttava Osapuoli toimittaa vastaanottavalle Osapuolelle ulkomaisen työntekijän työskentelyoikeuteen liittyvät asiakirjat. Vastaanottava Osapuoli on velvollinen tarkastamaan asiakirjat ennen työskentelyn aloittamista. Ulkomaisen työntekijän kielitaitovaatimuksista sovitaan erikseen.
- 1.6 Luovuttavan yrityksen on ilmoitettava työntekijälleen vuokratyötehtävän ammattitaitovaatimuksista ja työn erityispiirteistä ja varmistettava, että vuokrattavalla työntekijällä on riittävä ammattitaito, kokemus ja sopivuus suoritettavaan työhön työturvallisuuslain 3 §:ssä edellytetyllä tavalla.
- 1.7 Luovuttava ja vastaanottava Osapuoli tekevät erikseen kirjallisen sopimuksen vuokrauksessa noudatettavista ehdoista. Mikäli yksittäistä vuokrausta koskeva sopimus ja tämä puitesopimus

olisivat keskenään ristiriidassa, sovelletaan ensisijaisesti yksittäistä vuokrausta koskevaa sopimusta ja toissijaisesti tätä puitesopimusta.

2 SOPIMUS TYÖNTEKIJÄN VUOKRAAMISESTA

2.1 Velvollisuus toimittaa työntekijää koskevat tiedot

- 2.1 Vastaanottavan Osapuolen on toimitettava luovuttavalle Osapuolelle kaikki sellaiset tiedot, jotka luovuttava Osapuoli tarvitsee työnantajavelvollisuuksiensa täyttämiseksi vuokrattua työntekijää kohtaan, mukaan lukien tiedot vastaanottavassa yrityksessä sovellettavasta työehtosopimuksesta.
- 2.2 Vastaanottava Osapuoli on vastuussa siitä, jos jokin vuokratun työntekijän esittämä vaatimus johtuu siitä, että työntekijää koskevat tiedot ovat olleet puutteelliset tai vanhentuneet tai että vastaanottava Osapuoli ei ole täyttänyt velvollisuuttaan toimittaa työntekijää koskevat tiedot.

2.2 Työsuhteen ehdot ja vakuutusturva

- 2.3 Vuokratun työntekijän työsuhde luovuttavaan yritykseen säilyy katkeamattomana voimassa työsuhteessa noudatettavin olemassa olevin ehdoin. Selvyyden vuoksi, kaikki Osapuolet ovat sitoutuneita noudattamaan Teknologiateollisuus Ryn ja Metallityöväen Liitto Ryn työehtosopimusta. Mikäli jollain Osapuolella tulisi muutoksia heidän noudattamaan työehtosopimukseen, ovat he velvollisia ilmoittamaan siitä muita Osapuolia.
- 2.4 Vuokrauksen ajalta luovuttava Osapuoli maksaa työntekijälle palkan luovuttavan Osapuolen noudattaman palkanmaksukäytännön mukaisesti ja noudattaen sovellettavaa työehtosopimusta sekä voimassaolevan työsopimuksen ehtoja. Kukin puitesopimuksen Osapuoli voi tarvittaessa tehdä työntekijän kanssa täydentävän sopimuksen, jossa määritellään tarkemmin työntekijälle vuokrauksen ajalta maksettava palkka sekä muut korvaukset ja muut mahdolliset ehdot.
- 2.5 Luovuttava ja vastaanottava Osapuoli sopivat kirjallisesti mahdollisista työntekijän matkakorvauksista ja muista ylimääräisistä lisistä tapauskohtaisesti erikseen.
- 2.6 Vuokratyövoimaa koskevat vakuutusmääräykset ovat voimassa vuokrauksen ajan. Luovuttava Osapuoli vastaa työntekijän lakisääteisistä vakuutuksista ja vastaanottava Osapuoli mahdollisesti tarpeelliseksi katsomistaan vastuu- ym. vakuutuksista.
- 2.7 Jokainen Osapuoli vastaa siitä, että vuokrattua työntekijää kohdellaan yhdenvertaisesti ja tasapuolisesti, sekä vastaa tämän velvoitteen mahdollisesta rikkomisesta aiheutuvista korvauksista työntekijää kohtaan.
- 2.8 Mikäli vuokrattu työntekijä sairastuu kesken sovitun vuokrausajan, sairausajan palkka määräytyy työntekijän työsopimuksen mukaisesti ja siitä vastaa luovuttava Osapuoli. Luovuttava Osapuoli ei ole oikeutettu perimään korvausta vastaanottavalta Osapuolelta työkyvyttömyysajalta.
- 2.9 Mikäli vuokrattu työntekijä joutuu työtapaturmaan, työkyvyttömyysajan palkka määräytyy työntekijän työsopimuksen mukaisesti ja siitä vastaa luovuttava Osapuoli. Luovuttava Osapuoli ei ole oikeutettu perimään korvausta vastaanottavalta Osapuolelta työkyvyttömyysajalta, mikäli kyseessä ei ole työturvallisuusvelvoitteiden selkeä laiminlyönti vastaanottavan Osapuolen taholta.
- 2.10 Jos työntekijän työkyvyttömyysaika on pidempi kuin kaksi viikkoa tai jos työntekijä jää perhevapaalle vuokra-ajana, Osapuolet voivat sopia vuokrauksen päättymisestä ilman irtisanomisaikaa.
- 2.11 Luovuttava Osapuoli on velvollinen tarjoamaan vuokratulle työntekijälle työterveyshuollon, ellei yritysten kesken toisin sovita. Vastaanottavan Osapuolen on ilmoitettava tarpeellisessa

5 SOPIMUSKAPPALEET

5.1 Tästä sopimuksesta on tehty [x] samanlaista kappaletta, yksi jokaiselle Osapuolelle.
Joensuussa [x]. päivänä [kuuta] [xxxx]

John Deere Forestry Oy

Nimi
Asema

XXX Oy

Nimi
Asema

XXX Oy

Nimi
Asema

XXX Oy

Nimi
Asema

Nimi
Asema

XXX Oy

Nimi
Asema

XXX Oy

Nimi
Asema

XXX Oy

Nimi
Asema

